

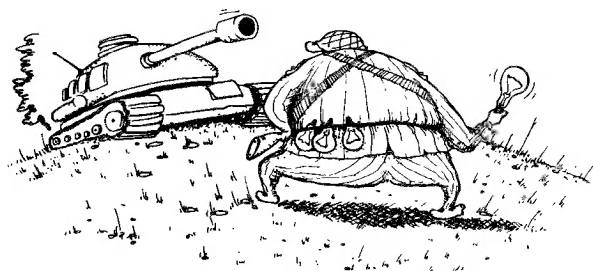
The book cover features a striking red background. On the right side, there is a detailed profile of a man's face, looking towards the left. A bright yellow lightning bolt originates from a dark, cylindrical object at the top center and strikes a similar object at the bottom center. The lightning bolt's path is jagged and energetic, passing behind the main title. The overall composition suggests themes of power, conflict, or a dramatic event.

МИХАИЛ БЕРГЕР

КРЕСТ ЧУБАЙСА

ОЛЬГА ПРОСКУРНИНА

Заказное самоубийство
РАО "ЕЭС", крупнейшей
госмонополии в России



КРЕСТ ЧУБАЙСА

МИХАИЛ БЕРГЕР

КРЕСТ

ОЛЬГА ПРОСКУРНИНА

ЧУБАЙСА

Заказное самоубийство
РАО “ЕЭС”, крупнейшей
госмонополии в России



Москва, 2008

УДК 334Бергер
ББК 65.304.14
Б48

Фотоматериалы предоставлены
Издательским домом “Коммерсантъ”

Художественное оформление и макет Андрея Бондаренко

Б48 Бергер М. Крест Чубайса / Михаил Бергер, Ольга Проскурнина. — М. : Колибри, 2008. — 448 с.
ISBN 978–5–389–00141–1

Эта книга про десять последних лет существования одной из крупнейших в мире энергетических компаний — РАО “ЕЭС”. Эта книга про людей, так или иначе связанных с энергокорпорацией. Про тех, кто хотел ее разрушить, и про тех, кто боролся за ее неприкосновенность. Они честно и отчаянно бились друг с другом на хозяйственном и политическом поле. Эта книга про Чубайса, который, как казалось многим десять лет назад, зашел ненадолго порулить крупнейшей госкорпорацией. Про президентов и премьеров, про политиков и чиновников, про бизнесменов и экспертов, которые соприкасались с делами энергохолдинга. А значение компании таково, что практически все, кто сам имел хоть какое-то значение в России — от бизнесмена средней руки до президента страны, — не могли остаться в стороне от проблем электроэнергетики. Эта книга про экономическую историю России, существенной и неотъемлемой частью которой был холдинг РАО “ЕЭС”. Эта книга про первую в мировой истории компанию, которая добровольно наложила на себя руки и менеджеры которой утверждают, что сделали это ради экономического счастья других компаний и других людей. Эта книга про то, как команда Чубайса ликвидировала РАО. За что и почему.

ISBN 978–5–389–00141–1

© М. Бергер, текст, за исключением главы 8, 2008
© О. Проскурнина, текст, глава 8, 2008
© С. Елкин, рисунки, 2008
© В. Дмитриев, рисунки, 2008
© В. Дубинин, рисунки, 2008
© ООО “Издательская Группа Аттикус”, 2008
Колибри®

Глава 1

9

Заказное
самоубийство

Глава 2

47

Не влезай —
высокое
напряжение!

Глава 3

129

Клуб
разбитых
сердец
акционеров

Глава 4

159

Остановки
по требованию

Глава 5

183

Груз
“1991”

Глава 6

209

Сила тока
в геополитике

Глава 7

233

Москва,
как
много...

Глава 8

253

Реформа
в профиль,
анфас
и с отпечатками

Глава 9

319

Точка невоз-
врата. Когда
ее видели
в последний
раз?

Глава 10

337

Конец света
в одном
отдельно
взятом
городе

Глава 11

353

Заморские
гости
и заморские
хозяева

Глава 12

367

Как большой
бизнес взялся
за провода

389

РАО
“ЕЭС” —
что это
было

390

Кто
есть кто
в книге
“Крест
Чубайса”

444

Сокращения
и понятия

447

Слова
благодарности

Глава 1 **Заказное самоубийство**

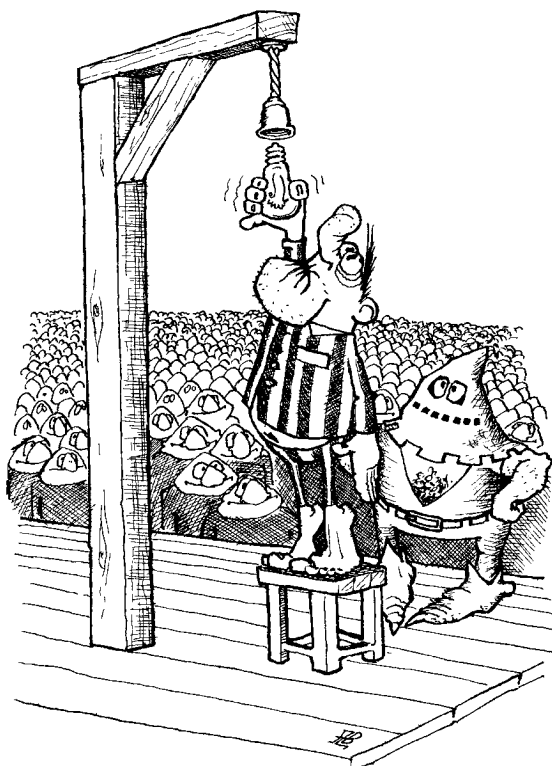


Рисунок Валерия Дмитриева,
(а также рисунок на авантитуле)

— Скажите, вы не знаете, от чего умер усопший?
— А это же на венках написано: “От товарищей по работе”, “От профкома”, “От жены и детей”...
Из разговора на похоронах

Кто

11

Первого июля 2008 года одна из крупнейших компаний России — Российское акционерное общество энергетики и электрификации “ЕЭС России”, сокращенно РАО “ЕЭС”, — приказала долго жить. Соответствующие бумаги и документы были подготовлены и подписаны заблаговременно. Сотрудники, еще до 30 июня числившиеся в штате холдинга, заперли двери своих кабинетов, сдали ключи на вахту и разошлись кто куда. Специально вызванные промышленные альпинисты сняли с верхней кромки двадцатитрехэтажного здания на Юго-Западе Москвы буквы “РАО “ЕЭС России”. Теперь его снова можно будет принять за пристройку к известному фитнес-центру World Class, чья броская вывеска осталась висеть на здании нетронутой. Фитнес-центр располагался в нижних этажах офисного комплекса до переезда сюда РАО “ЕЭС” и остался на своем месте после того, как последний сотрудник холдинга в последний раз выключил свет в своем кабинете.

Шестого июня навсегда закончилась торговля акциями компании на бирже. Там теперь мемориальная табличка “Здесь с... по... торговались акции РАО “ЕЭС России”. На брокерской фене эти бумаги назывались “Рая”. Спи спокойно, дорогая Рая... Само здание штаб-квартиры компании было продано новому владельцу еще 16 января.

Все, конец фильма.

Вряд ли в мировой корпоративной истории найдется еще хотя бы один случай, когда компания добровольно наложила бы на себя руки. Известно немало примеров, когда владельцы предприятия по той или иной причине принимали решение о его ликвидации. Кому-то это помогло сократить убытки или повысить доходность других бизнесов. Но это все — стратегия акционеров. А вот чтобы менеджмент положил десять лет упорного труда на ликвидацию компании, лишившись в итоге работы, офисов, статуса, — это что-то совершенно особенное. При этом “лицензию на самоубийство” руководство РАО завоевывало в жесточайшей борьбе. И в эту борьбу по разную сторону баррикад были втянуты не только энергетики и владельцы энергоактивов, но и правительства нескольких созывов (во главе с Кириенко, Примаковым, Касьяновым, Фрадковым, Зубковым), вся вертикаль власти, от мэров до президента, все крупнейшие политические силы страны, крупный и очень крупный бизнес и множество других заинтересованных лиц и организаций.

Зачем Чубайс ликвидировал РАО и надо ли было это делать? Как ему удалось мобилизовать сторонников, что он сказал противникам, чтобы убедить их или нейтрализовать, и как он обошел или нейтрализовал непримиримых оппонентов? И самое главное — стоила ли игра свеч, надо ли было все так резко ломать, вплоть до уничтожения компании?

Важное дополнение. Для тех, кто никогда не интересовался происхождением электричества, кого никогда не волновали постоянство переменного тока и цены на него, — смысл реформы в двух словах. Любая монополия — это плохо для всех, кроме самой монополии. Ленин был в этом прав. Так же, как правы были все, кто так считал до него и после него, включая американского сенатора Джона Шермана, чьим именем назван первый антитрестовский законодательный акт в США. Американский Конгресс одобрил его еще в 1890 году. Закон Шермана назывался “Акт, имеющий целью защиту торговли и коммерции от незаконных ограничений и монополий”. В нем, в частности, говорилось: “Всякое лицо, которое монополизировать, или попытается монополизировать, или объединяется, или сговаривается с другим любым лицом или группой лиц с целью монополизировать любую часть торговли или коммерции между несколькими штатами или иностранными государствами, признается виновным в мисдиминоре”. Мисдиминор, по законодательству США и Великобритании, не тяжкое, но уголовное

преступление. В конце XIX века за него полагалось до 5 000 долларов штрафа или год тюрьмы.

Любая монополия стремится к тому, о чем мечтают многие простые люди: как можно меньше работать и как можно больше получать. А любая естественная монополия, какой, безусловно, являлась РАО “ЕЭС” до разделения на монопольную и немонопольную части, стремится к этому сверхъестественно. Но, в отличие от многих простых людей, она имела все необходимое для достижения указанного результата. И все бы ничего, если бы не одно малозначительное обстоятельство. Указанный результат достигается только и исключительно за счет тех самых простых людей, их родственников, близких и знакомых, за счет тех, кто с ними вообще никак не знаком, за счет тех, кто готов работать много и получать, сколько дадут или сколько получится. За счет всех без исключения. Такова природа любого монопольного доминирования. Такова природа электричества, заключенного в провода единой энергосистемы, в распоряжении которой находилось практически все производство электроэнергии страны, ее распределение и сбыт.

Монополия, как Кощей, бессмертна. В том смысле, что сама она по своей воле или естественным путем, от старости, например, ни за что не помрет. Здесь нужна воля чужая, извне, со стороны. То есть нужен какой-нибудь Илья Муромец или Иванушка-дурачок, который найдет Кощеево яичко, достанет оттуда иглу и сломает ее.

С точки зрения Чубайса и его сторонников, “Кощеевым яичком” энергомонополии (как и любой монополии в принципе) является соединение монопольного сектора (в нашем случае — сети электропередач) и конкурентного (предприятий генерации и сбыта) в одних заинтересованных руках. Надо разделить компанию на монопольную часть и конкурентную. Причем конкурентную часть разделить, в свою очередь, на конкурирующие между собой компании. Это и будет означать — разбить “Кощеево яичко” и сломать иглу, на конце которой его погибель. То есть РАО “ЕЭС” ликвидировать как класс. Так выглядит суть того, что затеял и осуществил Чубайс.

Отрабатываются, как говорят в органах, разные версии доведения компании до самоубийства. Есть версия примитивная: дескать, управлять не мог, вот решил ликвидировать. Мол, “не доставайся же ты никому”...

Есть другое, более содержательное, рожденное, похоже, в самом РАО “ЕЭС”, объяснение.

Если бы Чубайс правильно разделил РАО и именно продал потом по кускам, то любой из оппонентов мог бы сказать: ограбил Россию. А он ликвидировал. Это как-то не вписывается в стандартные обвинения:

раздал, разворовал, развалил — все не подходит. Даже Зюганов, по идее, должен оказаться в затруднении.

Имел ли в виду такого рода интерпретацию Чубайс, когда решал судьбу РАО, неизвестно. Скорее всего, просто не думал об этом. Но очевидная небанальность решения дает возможность и для такой интерпретации событий.

Похожий случай произошел в Германии в июне 1948 года. “Это было время, когда мы в Германии занимались вычислениями, согласно которым на душу населения приходилось раз в пять лет по одной тарелке, раз в двенадцать лет — по паре ботинок, раз в пятьдесят лет — по костюму. Мы рассчитали, что только каждый пятый младенец может быть завернут в собственные пеленки и что лишь каждый третий немец может надеяться быть похороненным в собственном гробу”, — писал бывший канцлер ФРГ Людвиг Эрхард в своей известной книге воспоминаний “Благосостояние для всех”. Американская администрация, управлявшая своей оккупационной зоной, запрещала трогать цены без предварительного согласования с нею. Ни вниз, ни вверх. Всего не хватало, спекуляция, коррупция, воровство... В один прекрасный день Эрхард, экономист по образованию и сторонник свободного рынка по убеждению, не трогая ни одной цены, взял и просто их все отменил. Глава Американской военной администрации в Германии генерал Л. Клей мог уволить директора Хозяйственного управления оккупационных зон Эрхарда, ставшего затем вторым по счету канцлером ФРГ. Но не уволил. Эрхард убедил Клея, что не нарушил их запрет на регулирование цен. Он просто отменил цены как таковые. То есть сделал нечто совершенно нестандартное, выходящее из ряда вон. Это убедило генерала. Вернее, Клей дал себя убедить. Наверное, потому, что сам поддерживал рынок. То, что произошло потом, назовут немецким экономическим чудом. А Эрхарда — его конструктором.

Важное предупреждение. Точка зрения Чубайса — не единственный, то есть не монопольный взгляд на проблему. Есть немало людей, и они не глупее Чубайса — а некоторые из них не менее влиятельны, — которые смотрят на проблему совершенно иначе. Они считают, что монопольное существование РАО “ЕЭС” — совершенно естественное и органичное положение вещей, что в этом как раз и состоит уникальное преимущество российской экономики, и надо только разумно и правильно им управлять, что задача энергетики — не бороться за потребителя и собственную эффективность, а надежно обеспечивать всех электроэнергией. И еще множество разных “что” с нюансами и деталями. А главное — естественная монополия РАО “ЕЭС”, естественно, должна жить. На благо народа, государства и даже бизнеса. Жить долго и счастливо.

Чубайс задумал создать конкуренцию на рынке электричества. Какая может быть конкуренция? Это же розетка. Это трансформаторная будка, провода. Кто с кем будет конкурировать? “А вот кому свежего электричества по 220 вольт только что со станции?..”, “А кому ток самый переменный на нашей улице...”. Это же не базар, а энергосистема страны.

Многие уважаемые люди совершенно убеждены, что в электроэнергетике в России нет и не может быть конкуренции.

Важное сообщение. Предлагаемая вниманию читателей книга — не только о борьбе разных подходов к проблеме электроэнергетики. Она и еще кое о чем.

О роли случая в судьбе естественной монополии

17

Анатолий Чубайс вполне мог стать Сергеем Богданчиковым. Лишь по чистой случайности он не возглавил “Роснефть”. Такой вариант ухода первого вице-премьера из правительства тоже рассматривался. И можно только гадать, что сейчас было бы с “Роснефтью”, с РАО “ЕЭС”, кому достались бы активы ЮКОСа, если бы трудовая книжка Чубайса оказалась не в электрической, а в нефтяной компании.

В феврале 1998 года, рассказывает Чубайс, он пришел к Черномырдину обсуждать свою отставку. Как показалось Чубайсу, для премьера это было полной неожиданностью, хотя не исключено, что опытный чиновник просто на всякий случай изобразил недоумение. К тому времени он по разным причинам уже не держался двумя руками за Чубайса, не считал его присутствие в правительстве обязательным, но, судя по всему, еще не знал, что на этот счет думает Ельцин. Поэтому ЧВС (Черномырдин Виктор Степанович, если кто нетвердо помнит) на всякий случай спросил:

- Ты, часом, не обалдел?
- Нет, — отвечает Чубайс, — я серьезно собрался уходить.
- А куда, зачем?
- Тут-то Чубайс и брякнул:
- В “Роснефть”.

— Какой же ты нефтяник? — уже всерьез изумился Черномырдин.

— При чем здесь нефтяник? — переспросил в свою очередь Чубайс. — А, прошу прощения, это я перепутал. Я имел в виду РАО “ЕЭС”.

— Да ты сам-то понимаешь, куда идти собрался? РАО от “Роснефти” отличить не можешь.

— Прекрасно отличаю, только название перепутал.

— Ну, если тебя всерьез так переклинило, иди к Ельцину, — сказал в итоге ЧВС, так внятно и не сформулировав свое мнение по этому вопросу. Что, опять же, свидетельствует об опыте и мудрости Черномора. Все равно последнее слово будет за президентом — зачем без нужды и до срока фиксировать свою позицию?

Ельцин на заявление Чубайса отреагировал еще более неопределенно: он его выслушал, но так ничего в тот раз и не сказал.

Сменить работу Чубайс решил еще осенью 1997 года. И не на другой пост в правительстве, а на любую должность вне Кабинета. Понятно, что когда речь идет о трудоустройстве первого вице-премьера, и особенно уходящего по собственной инициативе, “любая работа” — понятие весьма условное. Оно ограничено относительно небольшим набором высоких позиций, соответствующих статусу и личности соискателя.

В отличие от января 1996 года, когда Ельцин без предварительных консультаций и разговоров в одночасье уволил вице-премьера, тогда, в 98-м, Чубайс мог рассчитывать на то, что у него будет право выбора, потому что увольнял себя он сам.

Единственная должность, которая оставалась у Чубайса в январе 1996-го, это должность Чубайса. В принципе, тоже неплохо, но только в качестве переходного этапа, желательно непродолжительного.

Мир элит, политических и предпринимательских, предельно рационален и чувствителен. Когда свежееуволненный Чубайс в конце января 1996 года появился на Всемирном экономическом форуме в Давосе, то обнаружил, что уровень интереса к нему со стороны многочисленной тогда российской тусовки, мягко говоря, ослабел. Даже на завтраках в гостинице “Сан Стар Парк”, где, по традиции, останавливались россияне, не упускавшие случая неформально пообщаться с теми, кто в обычной жизни труднодоступен, его столик уныло пустовал. И это был столик того самого Чубайса, который в одном из своих более поздних интервью объяснял журналистам, почему не любит есть на людях. “Вокруг тебя стоят обычно человек двадцать, перебивающих друг друга, теребящих за рукав или за пуговицу и требующих ответов на вопросы... Если в это время я буду жевать, то это, как минимум,

будет снобизм, высокомерие хорошо известного “железного дровосека без сердца”^{*}.

После первого увольнения из правительства в 1996 году у Чубайса не было ни выбора, ни времени на то, чтобы подготовить себе какие-то варианты. Он еще оставался членом попечительского совета и совета директоров Общественного российского телевидения. Но считать оба этих членства работой нельзя было даже с натяжкой. Еще месяц он оставался управляющим от РФ в Международном валютном фонде и Всемирном банке. Но должности опять же “бесплатные” и прилагающиеся к основной работе — министра финансов или вице-премьера. О госслужбе не могло быть и речи. Ельцин не просто уволил Чубайса, а инкриминировал ему то, что партия власти провалилась на выборах, и сосчитал, с точностью до процента, во что обошлась Кремлю непопулярность в народе “главного приватизатора”. Ельцин публично заявил, что надо было уволить Чубайса раньше, до выборов в Госдуму. В этом случае партия власти — НДР — набрала бы не 10, а 20 процентов. Тогда же Ельцин и произнес свое знаменитое “Во всем виноват Чубайс!”.

Виноват ли был Чубайс в том, что, не состоя в партии Черномырдина, он ополовинил ее электорат, — не принципиально, тем более что партия эта сегодня безвозвратно забыта. Принципиальным было то, что Чубайса лишили его работы. И форма, в которой это было сделано, не предполагала ни “золотого парашюта”, ни какого-либо другого участия в его судьбе прежних работодателей.

Чубайс, недолго думая, организовал и возглавил Фонд защиты частной собственности, руководителем которого он был вплоть до конца президентских выборов 1996 года. Собирался ли он всерьез уходить в бизнес — трудно сказать. Человек, приложивший руку к формированию практически всего крупного бизнеса, возникшего в России к середине 90-х, сам себя никогда не ощущал чистым бизнесменом. Приватизировать экономику целой страны, бороться за права частных собственников, создавать среду и правила для бизнеса — это одно. А вот быть собственно бизнесменом — совершенно другое. Чубайс создал Фонд, скорее всего, потому, что не мог вот так в один момент остаться ни с чем. Он должен был продемонстрировать свою дееспособность. И продемонстрировал. Однако ни славы, ни серьезных денег Фонд своему основателю не принес. А чего он стоит как менеджер, Чубайс напомнил всем интересующимся несколько позже — в избирательном штабе Бориса Ельцина.

^{*} Независимая газета. 1998, 7 марта.

Уже через несколько месяцев после увольнения Чубайса снова позвали во власть, причем на позицию, как минимум, не меньше прежней. Пятнадцатого июля он был назначен главой администрации президента. Причина возвращения полностью совпала с причиной увольнения: результаты выборов, только на этот раз не парламентских, а президентских. Избирательный штаб Ельцина, возглавляемый вице-премьером Олегом Сосковцом, оказался неспособным повлиять на ситуацию, в которой рейтинг их кандидата не превышал 4 процентов.

Чубайс, приглашенный в марте в избирательный штаб Ельцина в качестве руководителя группы аналитиков, вскоре стал играть ключевую роль в избирательной команде.

За неполные два года, прошедшие на следующем этапе его карьеры — между назначением Чубайса главой президентской администрации в июле 1996 года и его переходом в РАО “ЕЭС” в апреле 1998-го, — он успел перейти из Кремля в “правительство младореформаторов”, возглавляемое, как и в 1996 году, все тем же Черномырдиным. Там он получил сразу две должности: первого вице-преьера и министра финансов, затем потерял вторую из них. За этот же период он успел поработать первым зампредом ВЧК (Временной чрезвычайной комиссии при Президенте РФ по укреплению налоговой и бюджетной дисциплины), председателем Межведомственной комиссии по социально-экономическим проблемам угледобывающих регионов.

Но к концу этого своего второго захода во власть Чубайс принял решение: из правительства надо уходить самому. И не шахтерские забастовки были тому причиной. И не трудности со сборами налогов, которыми он занимался в ВЧК, сломили его. Как показала практика, эти проблемы имели свое решение, хотя тогда казались неразрешимыми. Он так же спокойно пережил попытки думского большинства (КПРФ и ЛДПР) обменять его отставку на бюджет 1997 года. Увольнение Чубайса было выставлено тогда условием голосования этих фракций за бюджет. Он хладнокровно пережил и официальное обращение всей Думы к Президенту с требованием отставки Чубайса. Но наступил момент — это было осенью 1997-го, — когда он сам решил, что надо уходить. И понял, что это должно быть его решение, а не решение Черномырдина или Ельцина. Как Чубайс сам рассказывает, он и в администрацию президента не рвался, и в правительство во второй раз — тоже. Просто получал предложения, от которых не мог отказаться. Но к осени девяносто седьмого созрел, чтобы что-то радикально поменять в своей жизни и карьере. Но не получилось. Началась драка, которую он не мог позволить себе проиграть. Во второй половине 1997 года за Чубайса взялись всерьез. И не красные с либерал-

демократами, а практически свои. По крайней мере, те, для кого сам Чубайс должен был быть одним из немногих “своих” во власти. За него взялись олигархи. А именно те из них, кто посчитал, что их участие в президентской кампании Ельцина недооценено.

Олигархи, не без некоторого основания, считали себя кредиторами Кремля, полагая, что без их участия Ельцин не выиграл бы президентские выборы. Следует признать, что они действительно сыграли свою роль в избирательной гонке. Они даже имели официальные справки на этот счет: в кабинете каждого из них красовался помещенный в рамочку благодарственный диплом, подписанный лично Борисом Ельциным.

И вот такие свои “неоплаченные векселя” они предъявили Чубайсу. А кому же еще? Не Ельцину же. Характер Деда был всем хорошо известен. Предъявлять ему любые претензии было бессмысленно и опасно. То ли дело — Чубайс. Они ведь с ним работали во время выборов, и это он фактически руководил избирательной кампанией, которую они финансировали. Потом, когда Ельцин болел и восстанавливался после тяжелой операции на сердце, Чубайс возглавил администрацию президента в отсутствие хозяина Кремля. А перейдя после выздоровления Ельцина в правительство, в качестве первого вице-преьера именно он отвечал за экономический блок. Так что с адресом олигархи не ошиблись. Конфликт возник на почве интерпретации долговых обязательств.

Чубайс считал, что олигархи, работая на Кремль во время избирательной кампании 1996 года, спасали не столько Ельцина, сколько основы частной собственности в России, а значит, и себя, и свой бизнес. Спасательная операция прошла успешно. Это и есть бонус и главная материальная выгода. Но победители хотели реальных трофеев: определенных преимуществ при приватизации госсобственности. Чубайс не считал себя обязанным эти преимущества обеспечивать.

Ситуация осложнялась тем, что к августу 1997 года, после аукциона по продаже 25 процентов акций “Связьинвеста”, у бизнес-сообщества, связанного с Кремлем, возникло ощущение, что одним олигархам власть выплачивает “дивиденды”, а другим — нет. То есть Чубайс, Немцов и Кох продолжают накачивать ресурсами Владимира Потанина (он оказался победителем конкурса по “Связьинвесту”), в то время как остальные олигархи, имеющие не меньше прав и заслуг, остаются в стороне. Позже Ельцин еще больше подогрел эти подозрения, сказав вслед уволенному из правительства Коху, что не все банкиры для него одинаковы.

Чубайс тогда в полной мере ощутил, что такое противник, обладающий одновременно деньгами, политическим влиянием и контролем над

ведущими СМИ. Противник, особенно беспощадный и эффективный от того, что еще совсем недавно был рядом, в одной команде.

Публичное и аппаратное давление, которое испытывал Чубайс во второй половине 1997 года, было огромным. Альфред Кох, возглавлявший Госкомимущество и проводивший аукцион по “Связьинвесту”, ушел в отставку через три недели после аукциона. Близкие к Чубайсу люди — Петр Мостовой, Александр Казаков, Максим Бойко, — которые вместе с ним и с его помощью сделали свои впечатляющие карьеры, в один день, 15 ноября 1997 года, были отправлены в отставку. Сам Чубайс через несколько дней лишился своей “второй” должности в правительстве: 20 ноября он был освобожден от должности министра финансов, сохранив при этом пост первого вице-премьера.

Чубайс понимал, что теряет не только соратников, но и собственную эффективность в роли высокого правительственного чиновника. Но именно атака олигархов задержала реализацию этого решения. Он не мог позволить себе уйти под их давлением.

Уже весной следующего года, когда олигархический натиск практически выдохся, дело дошло до обсуждения конкретных вариантов с Борисом Немцовым и тогдашним министром топлива и энергетики Сергеем Кириенко.

Чубайс, правда, еще по инерции вступал в публичные переругивания со своими оппонентами, иногда даже публично переходя на личности. Он дал интервью “Независимой газете”, принадлежавшей его главному оппоненту Борису Березовскому. Чубайс начал с того, что эту газету без омерзения в руки взять нельзя. “Сплошное вранье, — сказал он, сославшись все же для приличия на мнение своих знакомых. И добавил: — Продажная газета, продажные журналисты, продажный главный редактор!”

Удивительной была даже не эта резкость, а то, что Чубайс не пожелал сосчитать, как выглядело соотношение “объективных” и “субъективных”, с его точки зрения, публикаций о нем в “Независимой” до его ссоры с Березовским и какой стала эта пропорция после ссоры. С точностью до процента. Более того, Чубайс обнаружил грубую экономическую ошибку (расчет сложного процента) в одной из публикаций интервьюеров “НГ”, о чем им с удовольствием и сообщил.

В этом же интервью его спросили, чем бы он хотел заняться. Он ответил: оставить госслужбу и взяться за то, что ему близко и дорого. “Берем завод, не обязательно большой. Предприятие плохое, но мы проводим полный анализ, включая анализ финансовых потоков, структуры менеджмента и так далее. После этого проводим набор жестких мероприятий, основанных на полномочиях, — это значит, что нужен контрольный па-

кет акций, — по полной реструктуризации компании. После этого она продается”.

Дальше интервью развивается так:

— Анатолий Борисович, а вы то же самое могли бы сделать с РАО “ЕЭС России”? Сейчас эта компания — классический пример такой разбалансированности.

— Не просто пример разбалансированности. Это больше того. Это на самом деле центральная отрасль для решения ключевой проблемы российской экономики на ближайшие два года — проблемы неплатежей в народном хозяйстве.

— И, по нашему мнению, сейчас самый удобный момент для вас взять и провести реструктуризацию РАО “ЕЭС России”.

— На что это вы так намекаете?

— В последнее время широко распространился слух, что как будто вы уходите из первых вице-премьеров в РАО “ЕЭС России”. Уже две недели об этом говорят.

— Жизнь покажет*, — не стал отбиваться Чубайс.

23

Интервью было напечатано 7 марта 1998 года, за шестнадцать дней до отставки и почти за два месяца до назначения в РАО.

Как мы уже говорили, Чубайс к тому времени давно обсуждал конкретные варианты своего ухода, потому что собственно драка с олигархами, несмотря на некоторые ее публичные отголоски, уже закончилась.

Теоретически в качестве нового места работы могла рассматриваться любая крупная компания с государственным участием. Та же “Роснефть”, например, или Сбербанк. О “Газпроме”, кстати, речи не было. Эта монополия так и осталась для “младореформаторов” чужой территорией.

Уходя из правительства, Чубайс искал что-то масштабное, вызывающее, но имеющее решение, хотя бы в среднесрочной перспективе. При всей своей решительности он всегда оставался реалистом. Он уже успел понять, что “Газпром” реформировать не дадут. По крайней мере, в обозримом будущем.

Почему окончательный выбор пал именно на РАО? Можно предложить мистическое толкование. Первая квартира, которую родители Чубайса получили в Ленинграде, находилась на проспекте Энергетиков. Были и некоторые “технические” обстоятельства, которые влияли

* Независимая газета. 1998, 7 марта.

на выбор. В Сбербанке уже работал и отлично справлялся со своими обязанностями Андрей Казьмин. В “Роснефти” был свой гендиректор. Конечно, можно было бы поинтриговать и пересадить куда-нибудь уже назначенных людей, но зачем ломиться в открытую дверь? В РАО как раз в это время сложилась тяжелая ситуация в руководстве: председатель правления Борис Бревнов и председатель совета директоров Анатолий Дьяков сцепились друг с другом не на жизнь, а на смерть. Глава Минтопэнерго Сергей Кириенко и курирующий энергетику первый вице-премьер Борис Немцов рады были решить с помощью Чубайса заодно и муторную кадровую проблему РАО. Кроме того, главному реформатору хотелось показать “крепким хозяйственникам”, что он отнюдь не “чикагский мальчик” и способен эффективно руководить реальным производством любого масштаба.

Можно также предположить, что на выбор повлияло и то обстоятельство, что в некотором смысле это была особенная компания. С точки зрения влияния на жизнь страны РАО выглядело, пожалуй, единственной всеобъемлющей корпорацией. По своему значению она вполне могла сравниться с Центральным телевидением, чью силу и мощь Чубайс уже испытал на себе лично. Нет, эта штука была посильнее ТВ, потому что телевизор находится практически в каждой квартире, а электричество — в каждой комнате, в каждом помещении и вообще везде-везде-везде. Розеток и выключателей с рубильниками в стране все-таки гораздо больше, чем телевизоров. И потом, без телевизора плохо, но прожить можно, а вот без электричества — никак.

В общем, решение было принято, оставалось только убедить Ельцина и перебраться в новый кабинет.

Двадцать третьего марта 1998 года Борис Ельцин подписал указ об отставке правительства Виктора Черномырдина, сохранявшего пост премьера дольше всех в современной России. Обязанности председателя правительства президент временно взял на себя, а министров попросил исполнять свои обязанности до формирования нового кабинета. Всех попросил, кроме двух вице-премьеров: Анатолия Чубайса и Анатолия Куликова. Их он уволил персональными указами.

Что хотел этим сказать Ельцин? Во-первых, то, что их персонально он не просит продолжать исполнять свои обязанности до формирования нового правительства. И во-вторых, то, что ни один из этих двоих не должен появиться в новом составе кабинета министров. Чубайса это абсолютно устраивало, он знал, что будет делать дальше, и был готов к этому. Куликов — неизвестно. Скорее всего, нет. Во власти он потом на серьезных позициях так и не появился.

В принципе, уйдя из правительства и выбрав РАО, Чубайс вполне мог туда не попасть. Этому назначению сопротивлялся тогда еще чрезвычайно влиятельный Борис Березовский. Годом раньше он сам хотел “взять монополию”, только не РАО “ЕЭС”, а “Газпром”. Он уже подготовил проект решения собрания акционеров “Газпрома” о своем избрании председателем совета директоров газовой монополии. На этом проекте уже стояли визы Вяхирева и Черномырдина. Но уперся Немцов, который по должности выдавал директиву на голосование для представителей государства в компании. Он заявил, что ни за что такую директиву не подпишет. Березовский был озадачен подобным разворотом событий, энергично пытался это препятствие преодолеть, но так и не смог обойти ельцинского фаворита, которым тогда, безусловно, был Немцов.

Вспоминая сейчас, через десять лет, эти события, Немцов говорит:

— Мне кажется, что Береза не столько даже “Газпром” хотел прибрать, ну, по крайней мере, не только это. Мне кажется, он тогда был ослеплен идеей с помощью “Газпрома” прижать Владимира Гусинского. Получив очередной отказ, он мне говорит: “Да что тебе Гусь так дался, что ты меня в “Газпром” не пускаешь!”

Так это или нет, но именно Березовский в разгар своей войны с Гусинским стал одним из инициаторов создания компании “Газпром-медиа”, объединившей разрозненные медийные активы “Газпрома”. Говорят, что потом Роман Абрамович придумал назначить на пост главы “Газпром-медиа” Альфреда Коха. Кох считал себя жертвой медийного олигарха и поэтому максимально использовал полученный мощный ресурс для участия в разрушении империи Гусинского. И немало преуспел.

Березовский так и не попал в “Газпром”. Поэтому, когда в марте 1998 года стало известно, что Чубайс, друг и коллега Немцова, собрался в РАО “ЕЭС”, Березовский попытался ему помешать, о чем лично предупредил Чубайса. При всем тогда еще существенном влиянии БАБа, сломать назначение Чубайса у него не получилось. Но ситуация была очень нервной.

— Березовский на каждом этапе грамотно и эффективно меня блокировал, — вспоминает Чубайс. — Все, что можно было зарядить, он зарядил, и каждый шаг по процедуре шел с огромным трудом. Оставалось дней пять до заседания коллегии представителей государства в РАО. Коллегия, на основании директивы правительства, принимала решение, как голосовать. Должны — солидарно, но у нас всякое бывало. Я в голове прикидываю сценарии: я делаю это, Березовский, наверное, делает то. Позвонит, наедет, запугает, пообещает. Я по предполагаемому

Березиному списку прохожу и следов его воздействия не обнаруживаю. Я одного спрашиваю: “Голосование скоро, ты смотри, знаешь, как голосовать”. — “Да, конечно, а какие проблемы?” Я — к другому. Тоже все спокойно и отвечают легко, без усилия, что поддержат. Я уже прямо спрашиваю: “А тебе никто не звонил? Не просил ни о чем?” — “Нет”. — “Точно нет?” — “Точнее некуда. А в чем дело-то?” А я сижу и сам не понимаю, в чем дело. Вижу явно, что он ничего не предпринимает. Вот тут я понял, что дела мои совсем плохи. Я не понимал, что происходит, и от этого напрягся всерьез. Наверное, Береза придумал что-то настоящее. Придумал, как снести меня вместе с РАО “ЕЭС” или отдельно от него. Или он к Ельцину зашел и переубедил его, или придумал, как меня посадить. Бог его знает, что в его голове могло появиться. Так я в этом нервном состоянии дождался заседания и был утвержден. Я так и не смог найти этому рациональное объяснение, пока на следующий день в сообщении “Интерфакса” не прочел: “Березовский назначен исполнительным секретарем СНГ”. И буквально через час звонок от него: “Ну, Анатолий Борисович, какой асимметричный ответ я вам придумал”. Так Березовский сохранил баланс сил, сложившийся в его собственном понимании.

Немцов утверждает, что это он назначил Чубайса в РАО. Именно первый вице-премьер, курирующий энергетику, давал директивы относительно голосования госпакетом акций. И соответствующая директива была им подписана. Так что если отвлечься от того, что прежде надо было договориться с президентом Ельциным и премьером Черномырдиным, то Немцов действительно назначил Чубайса в РАО.

Перед тем как подписать назначение, Немцов сказал Чубайсу, что хочет проверить его знания в этой ответственной отрасли.

— Знаешь ли ты, с какой скоростью электричество распространяется по проводам?

— Со скоростью света, — без запинки ответил Чубайс.

— Правильно! — зафиксировал Немцов. — А с какой скоростью двигаются электроны?

С электронами оказалось сложнее.

— Со скоростью света, — уже не так уверенно ответил Чубайс.

— Ответ неверный, — обрадовался Немцов. — Ты знаешь, электроны могут вообще стоять на месте. Вот, например, волна на берег бежит, а вода в это время стоит. Так же и электроны. А знаешь ли ты закон Ома для участка цепи? Так, правильно. А для полной цепи? — не унимался Немцов. — Не знаешь? Как же ты можешь в РАО идти? — веселился вице-премьер, курирующий энергетику.

Понятно, что от этого “экзамена” ничего не зависело, но отсутствие в руководстве энергохолдинга профессиональных энергетиков Чубайсу ставили в вину практически все десять лет его работы в РАО.

Четвертого апреля 1998 года Анатолий Чубайс вошел в состав совета директоров РАО “ЕЭС России”, а 30 апреля стал председателем правления.

Против выступали практически все. Коммунисты, руководители обеих палат парламента Геннадий Селезнев и Егор Строев. Селезнев, как он сам сообщил журналистам, дважды доводил свою позицию до президента Ельцина. Впрочем, в этом единодушии не было ничего неожиданного. Неожиданными оказались возражения тех, кто вроде бы должен был занимать иную позицию.

Неприятная вещь архивы информационных агентств. Во-первых, потому что они хранятся, а во-вторых, потому что там могут всплыть давно забытые вещи. Черномырдин, в отличие от Чубайса не получивший никакой заметной должности (хотя ходили слухи о возможном назначении его председателем совета директоров “Газпрома”), вдруг резко выступил против назначения своего бывшего первого зама в РАО “ЕЭС”. Причем сделал это незадолго до заседания, на котором решался вопрос о председателе правления.

“Экс-премьер Виктор Черномырдин категорически против того, чтобы бывший первый вице-премьер РФ Анатолий Чубайс занял руководящую должность в РАО “ЕЭС России”. Как заявил В. Черномырдин во вторник журналистам, “мы еще не прочитали книгу об истории приватизации, может быть, подождем с историей об энергетике России”. По словам В. Черномырдина, А. Чубайс, еще будучи членом правительства, ставил перед ним вопрос о переходе на должность в РАО “ЕЭС России”. “Тогда я ему сказал: эта работа не для вас, во-первых, вы не потянете”, — отметил экс-премьер. “Чубайс — это крупная фигура, это политик, и нельзя сегодня вносить конфронтацию в такую компанию, как “ЕЭС России”, — продолжал В. Черномырдин. — Я против того, чтобы переносить на РАО “ЕЭС России” конфронтацию”. По словам В. Черномырдина, стране необходимы порядок и “чтобы налаживалась работа, а не переходить снова к сражениям, поскольку работе это не поможет”. “Я думаю, что и Анатолий Борисович должен это понимать, и руководство страны примет правильное решение”, — заявил В. Черномырдин *.

Вряд ли Ельцин, отправляя одного из “младореформаторов” в РАО, ставил перед собой задачу решения проблем электроэнергетики. Их тогда

* Интерфакс. 1998, 21 апреля.

особенно остро никто не ощущал. И уж точно Ельцин специально над ними не размышлял. Президент решал проблему Чубайса, более понятную ему, а не проблему РАО. Еще и поэтому местом назначения вполне могла оказаться “Роснефть” или что-то еще из того ряда. Ельцин решал проблему непопулярного в народе, но близкого ему самому и эффективного политика и чиновника. Эта-то проблема совершенно очевидно существовала и была куда более явственной и понятной, чем ситуация в естественных монополиях или крупных государственных корпорациях. И очень удачно, что Чубайс сам попросился из правительства, да еще адрес указал, куда послать.

Буквально через несколько недель после назначения случай, способствовавший определению Чубайса в РАО, а не в “Роснефть”, вполне мог вернуть Чубайса снова в правительство. Его пригласил к себе новый премьер Кириенко. Было это в июле.

— Слушай, совсем все ужасно, — начал Кириенко. — Мы провалимся. Прошу тебя, требую, в конце концов: возвращайся в правительство!

— Сергей, — сказал Чубайс премьеру, — худшего предложения ты мне сделать не мог. Его просто придумать даже невозможно. Я ушел, потому что на самом деле давно хотел этого, а ты меня назад сюда втягиваешь. Сильно не хочу, — твердо добавил Чубайс.

— А если Борис Николаевич даст команду, пойдешь? — прямо спросил Кириенко.

— Если команду даст, пойду, куда ж я денусь? Он меня в РАО направлял, он меня обратно в правительство может вернуть. Но скажу тебе честно: для меня этот вариант — полный кошмар.

Позже от Кириенко он узнал, как тот ходил по этому поводу к президенту. Президент подумал минуты три, не меньше, и сказал: “Нет, я назначил Чубайса в РАО, и он будет работать в РАО. Нельзя человека дергать туда-сюда”.

Выводя Чубайса из правительства в РАО, президент решал свои политические задачи. Просьба Кириенко никак в эту конструкцию не вписывалась. Ну а если бы Ельцин пошел навстречу молодому премьеру, то после скорого дефолта в августе 1998-го уже точно не вернул бы в третий раз уволенного вместе с правительством Чубайса в РАО.

Явление Чубайса энергетикам

К приходу Чубайса в самой электроэнергетике мало что изменилось с советских времен. Ну образовали в 1993 году на базе Минэнерго холдинг. При этом все остались на своих местах: директора электростанций — на своих электростанциях, директора региональных энергетических компаний — АО “Смоленск” или “Томскэнерго” — в своих АО “-Энерго”. Могло ли быть иначе? Энергетики — одна из самых старых и хорошо организованных профессиональных каст. Энергетические генералы еще и при советской власти всегда входили в состав региональных элит и всегда вращались в одном кругу с местными губернаторами (раньше — партийными боссами), областными прокурорами, начальниками УВД и ФСБ—КГБ. У кого реальные ресурсы — у того власть и влияние. А что может быть реальнее электроэнергетики?

Чубайс, хоть и знал закон Ома для участка цепи, к энергетическому цеху никакого отношения не имел и был для компании совершенно чужим. Но ему в известном смысле повезло с предшественником. Энергетики уже настолько были унижены Борисом Бревновым, которого годом раньше привел в РАО Немцов, что теперь они были счастливы принять в качестве начальника кого угодно. Хоть актера Михаила Пуговкина, хоть футбольного тренера Олега Романцева. Любой, по мнению энергетиков, был бы лучше двадцатидевятилетнего банкира Бревнова, поставленного

управлять одной из крупнейших в мире энергетических компаний. Бревнов, правда, имел диплом инженера-электромеханика, но это никак не примиряло его с отраслью, потому что по специальности он до назначения в РАО ни дня не работал. Сразу после университета он оказался президентом неведомого АО “Виста” и председателем правления банка “Нижегородский банкирский дом”.

Нет сомнения, что Немцов, у которого молодой банкир работал экономическим советником в Нижнем Новгороде, посылал Бревнова в РАО “ЕЭС” с простой и незамысловатой задачей — реформировать естественную монополию.

Надо видеть здание бывшего Минэнерго СССР в Китайгородском проезде, в двух сотнях метров от Кремля. Классическая “деловая архитектура” сталинских времен. В этом комплексе зданий на углу бывшей площади Ногина (сейчас — Славянская) и Китайгородского проезда всегда располагались “тяжелые” министерства (Минчермет, Минпромстрой, Минцветмет...). Здесь работали Орджоникидзе и Каганович. Здесь же, уже в самом здании Минэнерго, сидел Петр Непорожний, самый, пожалуй, известный министр энергетики советских времен. Он руководил советской энергетикой при Хрущеве, Брежневе, Андропове, Черненко, больше тридцати лет — с 1962 по 1985 год. При нем было построено и введено больше всего электростанций. Да что там электростанции! Он строил целые города и огромные заводы, не имеющие никакого отношения к энергетике. Разве что они становились крупными потребителями электроэнергии.

К нему, как вспоминает Анатолий Майорец, последний советский министр энергетики, обращался председатель Совета Министров СССР Косыгин с предложением построить какой-нибудь Братский алюминиевый завод. На недоуменный вопрос: “А мы-то тут при чем?” — Косыгин обычно отвечал: “А больше некому, Петро, больше некому”. Интересный, надо признать, был механизм распределения строительных подрядов...

А теперь представьте худого юного кудрявого и, главное, никому не известного банкира, которого Немцов прислал наводить порядок. Его никто не воспринимал всерьез. Тем более что двадцатидевятилетний Бревнов сразу же допустил роковую ошибку. Став председателем правления РАО, он не занял кабинет бывшего министра, оставив его своему предшественнику Анатолию Дьякову. Дьяков подвинулся, но недалеко. Он пересел в кресло председателя совета директоров РАО. Бревнов, видимо, и не предполагал, какой силы сигнал о своей аппаратной слабости он послал сотрудникам компании: пришел человек, не решившийся даже сесть в предназначенное ему кресло.

Дьяков, руководивший Минэнерго, а затем и холдингом с самого его образования в 1993 году, поначалу ничем Бревнову не мешал. Зачем мешать противнику, который совершает ошибку за ошибкой? Бревнову очень понравилась корпоративная авиация. ИЛ-62, принадлежащий РАО, возил молодого руководителя в Штаты и другие важные государства. И не всегда по делам. И не всегда в составе пассажиров корпоративных чартерных рейсов оказываются исключительно сотрудники компании. Иногда — жена, теща и/или собака Бревнова. Дачу он себе снял за 200 тысяч долларов в год. Дача как дача — коттедж в правительственном поселке Архангельское по Калужскому шоссе. Но министрам она полагалась по чину и доставалась по себестоимости с дотацией. А с коммерсантов драли три шкуры, то есть коммерческую цену плюс надбавку за честь жить за одним забором с членами правительства. Бревнов, хоть и управлял компанией, где главный акционер — государство, проходил по разряду коммерсантов. И платил соответственно.

В общем, Бревнов жил широко, а Дьяков ему не мешал. Копил материал, надо полагать. Потому что, когда в итоге пришла Счетная палата, долго копать им не пришлось. Правда, сначала Дьяков попытался справиться с Бревновым самостоятельно, своей властью, так сказать. Он провел совет директоров и уволил Бревнова. На освободившееся место возглавляемый Дьяковым совет, естественно, назначил Дьякова. Решение прошло, но был один изъян: представители государства в совете голосовали за Дьякова без соответствующей директивы. Минтопэнерго это решение не признало. В РАО усилили пропускной режим. Сергей Кириенко, ставший к тому времени министром топливной промышленности, объявил, что законный руководитель РАО — Бревнов. Тот воспрянул духом и немедленно опечатал кабинет Дьякова.

Когда принципиальное решение о том, что Чубайс сменит Бревнова, было принято, Немцов столкнулся с неожиданным препятствием. Его протеже не хотел покидать свой пост. Не хотел писать никаких заявлений, шел на всякие ухищрения, делал вид, что не понимает, в чем дело.

— Ему страшно понравилось быть большим начальником со своим самолетом, — вспоминает Немцов. — Его, как я понимаю, поразила кессонная болезнь, с которой лично я столкнулся тогда впервые. Нельзя было резко поднимать человека на такую высоту. Мозги вспенились, как у водолаза при резком подъеме. Хотя я вот нижегородским губернатором стал практически в детстве. И вроде ничего.

Любопытно, что сменивший Дьякова на посту председателя совета директоров тогдашний замминистра Виктор Кудрявый оказался единственным профессиональным энергетиком, который практически

заступился за отстраненного Бревнова. На заседании совета директоров он сказал, что каждый руководитель имеет право на ошибку. Тот самый Кудрявый, который прославился тем, что все эти годы отчаянно и со знанием дела боролся с Чубайсом, с его идеями, с его людьми и с людьми его людей. Бревнов хоть и не был “со стороны Чубайса”, но, несмотря на мимолетность своего пребывания у власти в РАО и на все свои заморочки, был “от реформаторов”, имея при этом свои взгляды на экономику. Пока ему не снесло крышу от высоты собственного положения и связанных с этим возможностей, что, впрочем, случилось практически сразу после назначения.

— Я когда в совете директоров был, как мог, вредил им, — признается Кудрявый, когда мы, почти через десять лет после описываемых событий, встретились сырым январским утром 2008 года за чаем в скромной кофейне на Сретенке. — А они вредили мне. Особенно мы бились, когда Волошина убрали (из администрации президента. — *М.Б., О.П.*), а я оставался членом совета директоров.

— У обеих сторон получалось, кажется, неплохо?

— Да нет, — грустно улыбается Кудрявый, — у меня получалось не очень. У них лучше. Самое большое достижение мое и моих единомышленников было в том, что мы больше чем на год задержали принятие закона по реформе. Нас три человека было: Борис Васильевич Никольский в Совете Федерации и Ярослав Михайлович Швыряев — в Думе. Он очень сильный энергетик. Они с Никольским подготовили альтернативный вариант закона. Ну это все уже история, да и Бориса Васильевича уже нет. Я вот что скажу, — Кудрявый понижает голос и чуть подается вперед, — надо не бросать эту тему.

— В смысле?

— В смысле последствий, которые могут быть от того, что с РАО сделали. Причем я не исключаю вариант, что, может быть, все и вернется.

— Что вернется и куда?

— Мне тут один товарищ говорит: “Виктор Васильевич, слушай, ну выкупили же “Сибнефть” у Абрамовича. Государство выкупило”. Это я к примеру говорю.

А вот Виктор Васильевич Кудрявый, профессиональный энергетик, занимавший разные высокие посты (замминистра энергетики при Шафранике, первый вице-президент и главный инженер РАО при Дьякове), никогда корпоративных самолетов не заказывал, дорогих дач не снимал, не жил месяцами в гостинице “Балчуг”. Но на совете за Бревнова заступился. Правда, не упустил случая журналистам сообщить, что при Бревнове долги РАО бюджету возросли на 70 процентов, а долги по заработной плате —

в полтора раза. Что касается материалов проверки, то “Бревнов — это уже не забота компании, а забота правоохранительных органов”.

Бревнов, на минуточку, был избран в новый состав совета директоров, который возглавил Кудрявый. За него тогда проголосовали иностранные акционеры, что неприятно поразило многих функционеров и политиков. С большим трудом и далеко не все только начали привыкать к мысли, что совладельцами российских компаний, в том числе и стратегических, могут быть иностранцы. Так оказалось, что они еще в нашу кадровую политику вмешиваются.

Не пройдет и месяца после случая с избранием в совет директоров РАО проштрафившегося Бревнова, как появится неожиданный сюрприз в виде закона. В мае 1998 года вступил в силу федеральный закон (ФЗ), ограничивающий долю иностранных акционеров в РАО “ЕЭС”.

Чубайс говорит, что закон был принят при непосредственном участии в процессе Бориса Березовского, чьи интересы в этот момент совпали с интересами коммунистов. Однако это не совсем точно. На самом деле ФЗ №74 “Об особенностях распоряжения акциями РАО “ЕЭС России” и акциями других акционерных обществ электроэнергетики, находящимися в федеральной собственности” был принят Думой еще 20 июня 1997 года, когда Чубайс и не думал уходить из правительства в РАО. Совет Федерации одобрил его без промедления уже 3 июля того же года. А вот в силу закон вступил действительно через год.

Весь закон состоял из четырех статей, в каждой статье — по абзацу. Все умещалось на одной страничке. Редкий случай законодательной лаконичности. Статья 1 устанавливала, что 51 процент РАО находится в федеральной собственности. За это и Чубайс проголосовал бы, если бы спросили. Но дальше следовало небольшое дополнение: “Продажа и иные способы отчуждения, а также сдача в залог акций...”, указанных в законе, осуществляется только на основании федерального закона. Если, разумеется, такой закон будет принят. И это была засада номер один.

Главный же сюрприз содержался в статье 4: “Установить, что в собственности иностранных государств, международных организаций, иностранных юридических лиц, иностранных физических лиц может находиться *до 25 процентов* (курсив наш. — М.Б., О.П.) всех видов акций РАО “ЕЭС”. Вот практически и весь закон.

На момент его вступления в силу иностранным акционерам принадлежало уже 30 процентов энергохолдинга. Ельцин целый год закон не подписывал. Было ли это результатом специальных аппаратных или

* Профиль. 1998, 24 апреля, № 16.

политических интриг или просто президент не хотел подписывать то, что исходило от коммунистов, неизвестно. Парламент, надо сказать, особо и не настаивал на его подписании, иначе бы шумно давил на Ельцина, если бы тот продолжал упрямиться, преодолел бы вето, что проделывал не один раз. В данном случае для блокирования неприятной бумаги хватило простого тихого саботажа. Закон лежал себе в президентской канцелярии молча и никого не трогал. Пока в РАО не пришел Чубайс и пока Березовский не увидел в этом нарушение “баланса расстановки сил” и личную обиду. Его аппаратного опыта и влияния на Ельцина хватило, чтобы годовалый законодательный акт был подписан, вступил в силу, а акции РАО, занимавшие до 20 процентов оборота ММВБ, рухнули как подкошенные.

При этом иностранные акционеры, несмотря на падение котировок, не разбежались кто куда, а остались в компании и продолжали голосовать, как считали нужным и за кого хотели.

Сам закон ждала судьба яркая и бессмысленная. Чубайс стал биться за его отмену или пересмотр. Бился долго, упорно, больше трех лет. А потом вдруг перестал. Перестал, когда понял, что закон хоть и принят и в силу вступил, а выполнить его невозможно. Как определить, кто именно из иностранных инвесторов внутри разрешенных 25 процентов, а кто входит в “лишние” пять? Никак не определить, а значит, и выкидывать никого не будут. Чубайс успокоился и занялся другими делами.

Как уже было сказано, Чубайсу, назначенному в РАО, повезло с тем, что компанию до него возглавлял Бревнов, которого не воспринимали ни энергетики, ни губернаторы. Как вспоминает один из энергетических “генералов” — бывший гендиректор “Белгородэнерго” Евгений Макаров, в свои пятьдесят три года нигде, кроме энергетики, не работавший:

— Бревнов на одном из совещаний линию в пятьсот киловольт назвал линией в пятьсот киловатт. Ну и все. Какой энергетик такого начальника слушать будет?

То есть Бревнов за короткий период своей работы в РАО успел послать сразу два сигнала о своей несостоятельности. Один — аппаратный, по центральному аппарату РАО, когда “не так сел”, не занял главный кабинет. А другой сигнал он подал генералам системы “по проводам”, когда ватты с вольтами перепутал. А это два совершенно разных человека. Джеймс Ватт и Алессандро Вольта хоть и изобрели одноименные единицы измерения и жили примерно в одно время, но — в совершенно разных странах. Первый в Шотландии, второй — в Италии. А разница между ваттом и вольтм еще большая, чем между этими двумя государствами. Это вам любой электромонтер скажет.

— Вот Чубайс, — говорит Макаров, — ни одной подобной просечки не допустил.

Так что если бы Немцов не только Чубайса экзаменовал перед назначением, то, может, и не утвердил бы Бревнова или заставил бы его учить материальную часть.

Но были и у Чубайса подобные проколы, Макаров просто не в курсе. Чубайс рассказал, как через несколько месяцев после назначения, летом или в начале осени девяносто восьмого, проходило собрание генеральных директоров федеральных электростанций. Одного из докладчиков он строго так спрашивает: “Что у вас с абонентской платой?” В ответ — недоуменное молчание и шепот коллег: “Товарищ — с электростанции, а электростанции абонплату (платежи в РАО за пользование электросетями) не платят. Это забота соответствующего АО-энерго”.

Чубайс спросил о том, что его беспокоило и в чем не трудно, как ему казалось, разобраться, — поступление денег в РАО. Получилось глупо. Но, удивительное дело, ему простили, и этот его вопрос не стал очередным отраслевым анекдотом. Потом, во время новогоднего отпуска, Чубайс, раздраженный собственной оплошностью, нарисует подробную картинку: входящие и исходящие денежные потоки компании, что с ними происходит на каждом этапе.

Кроме удачи с предшественником, было еще одно обстоятельство, которое примиряло Чубайса с энергетическим генералитетом. Бревнов был для них никто, а Чубайс — хоть и бывший, но все же первый вице-премьер и глава администрации президента. Начальник, большой босс. Человек системы. Для людей в РАО “ЕЭС” он был частью ельцинской системы власти и управления страной. Как и остался им при Путине. При всех его либеральных взглядах и партийных обременениях в виде членства в СПС, он всегда считал себя государственнымником. Президенты это ценят. И люди (не только в РАО “ЕЭС”) видят, что президенты это ценят. На таком фоне незнание закона Ома для полной цепи теряло свое решающее значение.

От Немцова в качестве напутствия Чубайс получил бумажку с написанными от руки двенадцатью пунктами, в которых кратко излагалось, что надо делать с энергетикой страны вообще и с этой монополией в частности. Следовал ли новый глава РАО этим заветам и в какой степени, неизвестно, но этот листок до сих пор хранится у Чубайса в сейфе.

Группа идиотов во главе с Чубайсом...

Он сам произнес эту фразу, описывая цели и задачи, с которыми его немногочисленная команда пришла в РАО. С точки зрения здравого смысла и бизнес-практики стремиться к тому, к чему стремились они, не мог ни один вменяемый менеджер.

С кем ни поговоришь из команды Чубайса, собравшейся в РАО, — все они якобы знали заранее. Они в один голос утверждают, что шли сюда затем, чтобы ликвидировать эту монополию советского типа. Мол, мы с самого начала знали, что сделаем это...

Легко заявлять такое сейчас, глядя прямо в глаза собеседнику, когда до торжественных похорон и выноса тела компании остаются считанные недели. Легко быть дальновидным, глядя назад. Но ни в 1998 году, когда Чубайс высадился в РАО со своей немногочисленной командой, ни даже двумя-тремя годами позже никаких материальных следов того, что “они знали”, будто план был РАО “ЕЭС” ликвидировать, — ничего этого обнаружить не удалось.

Да, слухи о том, что Чубайс намерен расчленить компанию и распродать ее по частям, появились практически одновременно с его приходом. Даже словечко появилось “расчлененка”. Слухи оказались столь масштабными, что 6 июля 1998 года на встрече с работниками компании в Москве он вынужден был официально их опровергать. Встреча была посвящена совершенно другой теме. Компании представляли новых членов правле-

ния: Михаила Абызова, Андрея Раппопорта, Валентина Завадникова. Но пришлось отдельно остановиться на “расчлененке”.

— Сегодня, кроме задачи подъема компании, никаких других целей нет, — совершенно искренне недоговорил Чубайс.

Всякая корпоративная история обрастает мифами. А истории отдельных корпораций состоят из них на 80 процентов. Типа, один мальчик или студент заработал или нашел десять долларов (сто рублей), вложил их в свое дело и так умело старался, так хотел преуспеть, что стал миллиардером. Правда, в отличие от обычной корпоративной сказки, история главной российской энергетической корпорации слишком на виду, слишком публична и задокументирована, чтобы дать слишком большой простор для мифотворчества. Но мальчик был, был мальчик, это точно. Анатолий Борисович Чубайс, который очень хотел радикально реформировать РАО, то есть разломать монополию советского типа. И вроде бы преуспел. Монополия, как и планировалось, перестала существовать. Но интересный вопрос: кем конкретно планировалось и когда?

В восьмидесятистраничной брошюре с романтическим названием “Программа действий по повышению эффективности работы и дальнейшим преобразованиям в электроэнергетике Российской Федерации” ни слова о планах по ликвидации РАО “ЕЭС” нет. Это-то как раз понятно. Было бы очень странно в стратегическую программу нового руководства компании записывать ее ликвидацию. Но там есть про разделение РАО на монопольный и конкурентный секторы, про создание рынка и привлечение частных инвесторов. По смыслу, надо признать, это не менее существенно, а по содержанию — можно трактовать как намерение монополию государства в энергетике уничтожить.

Эта книжечка, подготовленная в течение первых трех месяцев с момента смены власти в РАО, имеет статус не только официальной программы, но и практически канонического документа. По крайней мере, среди сторонников реформы. Во введении есть странные для официального документа слова: “В обсуждении и разработке Программы приняли *решающее* (курсив наш. — М.Б., О.П.) участие М.А. Абызов (член правления), В.Г. Завадников (заместитель председателя правления), А.К. Кузьмин (первый зампред правления РАО “ЕЭС”), Л.Б. Меламед (первый вице-президент концерна “Росэнергоатом”), Г.П. Кутовой (Федеральная энергетическая комиссия), В.А. Шкатов...” и другие.

В июне–июле 1998 года на дачу в Архангельское ежедневно после восьми вечера приезжал Чубайс. Там, помимо штатной команды, безвылазно сидевшей на даче, появлялись Егор Гайдар и Евгений Ясин, много сделавшие для ее скорейшей подготовки.

Программа писалась командой на той самой даче в Архангельском, которую снял для себя Борис Бревнов. На той самой, которую Бревнову инкриминировала Счетная палата. Дача уже была арендована и оплачена вперед, так что она могла либо простаивать, либо служить каким-либо “штабным помещением”. Например, помещением для разработки Программы “преобразований в электроэнергетике”, которую там собственно и создавали люди, собранные новым шефом РАО. Кстати, на этой же даче номер 15 осенью 1991 года создавались первые программные документы будущего первого российского правительства, которые писали те же Гайдар, Чубайс.

Как-то так получилось, что коттеджный поселок Архангельское, расположенный в десяти километрах от Московской кольцевой дороги по Калужскому шоссе, как место проживания министров РСФСР, стал родиной многих мятежных документов. В этом поселке в 1990 году на одной из правительственных дач Григорий Явлинский вместе с академиком Сергеем Шаталиным работал над своей знаменитой программой преобразования советской экономики в рыночную за 500 дней. Программа так и называлась “500 дней” и была направлена на разрушение плановой экономики. Потом здесь рождались документы первого уже российского правительства и его программа действий, которая в известном смысле была направлена как раз на разрушение плана Явлинского, написанного для стран бывшего СССР.

И вот летом 1998 года команда Чубайса в этом же поселке создавала еще один план по разрушению: на сей раз одной из крупнейших советско-российских монополий.

Программа довольно жестко оценивала ситуацию в отрасли, которая так и не избавилась от министерской структуры управления и оставалась по сути своей министерством. Дальше — больше. Доля бартерных расчетов — 75–80 процентов. В среднем. Где-то деньгами не больше пяти процентов платили. А ведь это еще додефолтные времена, у людей и компаний еще есть деньги, рубль тверд, как никогда. Но зачем платить за электроэнергию, если можно не платить, а она продолжает поступать? Вполне рациональное поведение.

В Программе было много жесткого и революционного. Должники, которые по полгода-году не расплачивались за электроэнергию, превратили РАО в кредитора всея Руси. Собственники, включая государство, были плохо организованы, теряли доходы и саму собственность, были не в состоянии поставить задачи перед менеджерами и добиться их выполнения. Затратный метод ценообразования, неформальные процедуры отключения потребителей, политизация региональных органов регулирования

тарифов, которые относительно легко шли на “замораживание” тарифов. А еще — игнорирование интересов потребителей, индивидуальные предпочтения отдельным покупателям электроэнергии и вытекающее отсюда извлечение доходов одними потребителями за счет других потребителей и собственников.

Еще много чего уместилось в Этой Синей Книжечке (так иногда называют Программу в РАО). Полагаю, Чубайсу было непросто под всем этим подписываться. Он хоть и не занимался собственно энергетикой, но имел непосредственное отношение к тому, что в 1993 году именно так была акционирована электроэнергетика, именно так преобразовали Минэнерго в холдинг, именно к таким результатам пришли через пять лет.

Программа определяла цели и этапы реформирования на ближайшие к 1998 году пять лет. То есть по первоначальному плану все должно было закончиться в 2003 году. И в плане этом были предусмотрены радикальные меры по наведению порядка с управлением, собственностью, платежами вплоть до поглощения неплательщиков за долги. Было и создание конкурентного рынка электроэнергии, выделение федеральной сетевой компании. Много чего было, а вот ликвидации холдинга не было. Может быть, симпатическими чернилами, между строк, если провести горячим утюгом, удалось бы прочесть про то, что РАО “ЕЭС” будет раздроблена и прекратит свое существование, но собственно в тексте Программы ничего такого нет.

— А вы как хотели? — реагирует Чубайс на прямо поставленный вопрос. — Мне же надо было, чтобы эту Программу подписал председатель совета директоров РАО некто Кудрявый Виктор Васильевич. И он ее подписал! Мы понимали, — продолжает Чубайс, — что даже в таком виде документ получился бомбой охренительной силы. Поэтому мы немножко прятали финальный замысел.

Подписать-то Кудрявый подписал. Но все последующие годы, по его же признанию, мешал воплощению подписанной им Программы как мог. А через девять лет, в 2007 году, написал свою контр книгу на ту же тему, что и Программа. Она, правда, страниц на пятнадцать тоньше Синей Книжки и тираж ее не определен — печатается на принтере по потребности, — но чтение увлекательное. Называется брошюра Кудрявого “Российская электроэнергетика. От дестабилизации к эффективности”. Она тоже оценивает состояние отрасли (как тяжелое и предкризисное). Одна из глав так и называется: “Энергетика, которую мы потеряли”. Другая — “Целесообразное будущее”. И здесь — целая программа, включая необходимые, с точки зрения автора, изменения в составе правительства. Кудрявый против дробления монополии и считает, что в электроэнергетике

практически нет места конкуренции. Только вот его книга не стала ничьей программой. Пока, по крайней мере. Сам Виктор Васильевич занимает высокую позицию, но в крупном частном холдинге “Евроцемент”. Чубайс же продолжает руководить РАО “ЕЭС”, до последнего дня его существования. Они уйдут одновременно. Чубайс — из РАО, РАО — из числа действующих корпораций. Уйдут “по собственному желанию” Чубайса и его сторонников. Он добился на это мандата от Думы, правительства и президента.

Почему не наоборот? Могло ли случиться так, что идеи Кудрявого и его единомышленников стали бы основой развития электроэнергетики России, а Чубайс с его невостребованной Программой сидел бы где-нибудь в “Евроцементе”? Теоретически — да. Но не случилось. Почему?

Что, Кудрявый занимал недостаточно высокую должность? Председатель совета директоров РАО “ЕЭС” — достаточно высокая позиция, чтобы быть услышанным. Мало было у Кудрявого сторонников и единомышленников? Во всяком случае не меньше, чем у Чубайса. Подавляющему большинству губернаторов импонировала позиция Кудрявого, который предлагал передать власть в региональных энергосистемах региональным же властям. Эта идея очень нравилась и коммунистам, которым, в свою очередь, не нравилось все, что делал и предлагал Чубайс. А коммунисты в Думе 1999–2003 годов имели немалый вес.

Кудрявый утверждает, что и самая влиятельная фракция “Отечество—Вся Россия” (ОВР) тоже не должна была поддерживать Чубайса, и только в последний решающий момент фракция переметнулась. Кудрявый догадывается почему, но не хочет об этом говорить. У позиции, сформулированной Кудрявым, не хватило влиятельных сторонников на самом верху? Да одного Андрея Илларионова с его публичностью и активностью должно было хватить, чтобы разрушить или, как минимум, приостановить все то, что предлагает Чубайс. На стороне Кудрявого (не за него, но против Чубайса) жестко выступал Явлинский, а он в 1999–2003 годах был депутатом Госдумы и руководителем фракции “Яблоко”.

Нет, Кудрявый вполне мог тягаться с Чубайсом по числу и влиятельности сторонников, по профессионализму, по упорству в отстаивании своей позиции. Контркнига Кудрявого опирается на материалы Рабочей группы Госсовета, созданной по распоряжению президента, на решения Российской академии наук по вопросам развития электроэнергетики. Сам академик Львов Дмитрий Семенович — глава Отделения экономики РАН — был не на стороне Чубайса. Так что силы, которые мог мобилизовать, на которые мог опереться Кудрявый, были немалые, и мог, мог он тягаться с Чубайсом. И он тягался, но не победил. Почему? Краткий ответ на этот вопрос — на ближайших четырехстах страницах.

— Сегодня Россия, между прочим, в реформе энергетики в числе мировых лидеров, — говорит Чубайс. — Либерализация энергетики в мире пошла лишь с начала девяностых. Уже после других естественных монополий — почты, железных дорог. Это во многом технологический вопрос. Энергетика создавалась как вертикально интегрированная система: генерация, сети и сбыт — все в одних руках. Такая жесткая вертикаль. Очень жесткая.

— Жестче, чем кремлевская?

— Существенно жестче. Если ваш бизнес в Москве, то вы можете покупать электроэнергию только в “Мосэнерго”. Если в Берлине, то, условно говоря, в “Берлинэнерго”, а в Париже, соответственно, — в “Парижэнерго”. И вариантов нет никаких, из такой вертикально организованной монополии выбраться невозможно.

— В нефтянке у нас то же самое — сплошные вертикально интегрированные компании. В руках одной компании “генерация” нефти из-под земли, переработка и сбыт, то есть автозаправки. Чем это лучше “Мосэнерго”?

— Да, — соглашается Чубайс, — нефтяники и территории между собой поделили. Кто в Самаре вертикально интегрировался, кто в Омске, кто в — Перми. Но если мне сильно приспичит, я сяду за руль, поеду в соседнюю область и там бак залью на заправках другой компании, у конкурентов. Более того, все чаще конкурирующие заправки разных компаний работают в одном городе. А с электричеством что? Вы же не можете со своим заводом подхватиться и поехать “заправляться” электричеством в соседний регион? Так вот одна из важнейших задач, которую решает реформа энергетики, — это возможность для потребителя отвязаться от своего регионального поставщика и обратиться к конкуренту.

— То есть будете организовывать для заводов и жилых домов выездное электропитание?

— В каком-то смысле — да. Это очень непросто и, главное, энергетики сопротивляются, им это в общем-то не надо.

О том, что это не надо самим энергетикам, говорил нам и Виктор Кудрявый. Он утверждает, что в Европе реформу энергетики проводит либо собственник ради повышения эффективности, либо энергетики, но под давлением потребителей, продукция которых из-за высоких тарифов теряет свою конкурентоспособность. У нас же, говорит Кудрявый, впервые в мире инициаторами либерализации выступили наемные менеджеры.

Надо сказать, что даже под давлением властей либерализация получается не всегда. Подобная реформа прошла в Скандинавских странах, в Англии. А вот во Франции делить энергетику на конкурентный и монопольный секторы не хотят. И в Германии тоже не хотят. Причем это не связано с формой собственности. Во Франции 85 процентов собственности в электроэнер-

гетике сосредоточено в руках государства. В Германии государство вообще не играет никакой роли в энергетической собственности. Но монополизация одинаково высокая и там и там. И обе эти страны, что называется, спина к спине стоят и воюют с Еврокомиссией, которая пытается добиться разделения энергетики этих стран на конкурентный и неконкурентный секторы. То, что там происходит по этому поводу, можно назвать настоящей дракой. Кудрявый прав в том смысле, что обычно власти, по причине недовольства потребителей высокой ценой, начинают давить на компании, заставляя их разделяться. Компании умело, активно и профессионально отбиваются. Это абсолютно типовая, универсальная ситуация.

— У нас же все наоборот, — комментирует глава РАО, — и второго такого случая вы не найдете. Группа идиотов во главе с Чубайсом, работающая в энергомонополии, заявила, что эту конструкцию надо ликвидировать. И дружно взялась за работу в заданном направлении.

— Анатолий Борисович, идеи ликвидации не было. Публично она точно не провозглашалась как минимум до 2005 года.

— Но замысел был именно таким. И если быть до конца откровенным, то замысел этот не мой, а Бориса Немцова, который в молодости работал министром энергетики и первым вице-премьером. Он еще в 1997 году подготовил указ президента о реформе естественных монополий. Я как первый вице-премьер отвечал за экономический блок, а он — по отраслям. Я хорошо помню, как Немцов с этим указом носился и все грозил: “Разделю железную дорогу, разделю провода и станции...” А я ему говорил: “Борис, когда будешь МПС дробить, ты не перепутай, там надо не левый рельс от правого отделить, а железнодорожное полотно от подвижного состава”. Шутки шутками, а указ этот, на мой взгляд, одно из лучших творений Немцова. Он во многом воплощен — в энергетике-то уж точно.

Вот она, судьба чиновника и политика. Немцов за полтора года работы в правительстве подготовил немало президентских указов. Некоторые из них имели принципиальнейшее значение и заметно повлияли на жизнь в стране. Например, указ о обязательном декларировании чиновниками своего имущества и доходов, о противодействии коррупции при закупках товаров и услуг для государственных нужд. Все это напрочь забыто, а в памяти народной на века остался один-единственный документ, вышедший из-под пера Немцова: указ о пересаживании всех чиновников на “Волги”. Встречаются только отдельные люди, типа Чубайса, которые помнят другие его указы и внимательно следят за тем, насколько они сохранили актуальность. Да еще в интернете на сайтах лучших курсовых работ и рефератов можно найти анализ указа о реформе естественных монополий.

Немцов с удовольствием вспоминает, как готовился этот указ.

— Это был общий указ “О реформе естественных монополий”. На первом месте в нем было РАО “ЕЭС”, потом — железные дороги и на последнем — “Газпром”.

Бывший первый вице-премьер не помнит сегодня точного названия своего бюрократического (в хорошем смысле этого слова) шедевра. Ну да это простительно, все-таки больше десяти лет прошло. Президентский указ № 426 от 28 апреля 1998 года назывался “Об основных положениях структурной реформы в сферах естественных монополий”. Название — ладно, забыл и забыл. Интереснее то, что Немцов не вспомнил, что указ покушался не на три монополии, а на четыре. Четвертой была связь. Чубайс, кстати, тоже о ней не вспомнил. Вряд ли стоит этому удивляться. Дело в том, что в указе энергетическая часть была прописана даже излишне подробно для такого жанра, как указ президента. На нее ушла добрая половина из десятистраничного документа с детальным описанием направлений, этапов и сроков. Железнодорожная часть заметно скромнее. Но тоже с расчленением в короткие сроки. Газовая часть указа выглядела в два с половиной раза скромнее по объему, чем электрическая. И хотя “Газпром” тоже предлагалось разделить на трубопроводы и добычу в кратчайшие сроки — до 2000 года, почему-то

при чтении этой части кажется, что разработчики сами не очень верили в реальность своей затеи. Или так это видится, потому что мы сегодня точно знаем, что в этой сфере монополизация не продвинулась ни на грамм. “Дальновидным назад” быть действительно не трудно. Ну а связной раздел выглядел написанным наспех, как бы для проформы. Вот все об этом разделе и забыли. Тем более что появление сотовых операторов вопрос о связной монополии вообще сняло с повестки дня.

— Этот указ, — с удовольствием вспоминает Немцов, — был вообще одним из самых серьезных реформаторских документов девяностых. Я его пробил благодаря своей суперпопулярности и своему большому влиянию на Ельцина.

С этим трудно не согласиться. Всего через месяц с небольшим после вступления в должность не только подготовить, но и подписать у президента такого рода указ, который, по идее, должен был перевернуть всю сложившуюся экономическую картину в стране, — для этого надо было располагать особым положением и влиянием. И Немцов им тогда на самом деле располагал. Какое-то время многие рассматривали молодого вице-премьера как вероятного преемника Ельцина. Возможно, даже сам Ельцин так думал. Если, конечно, он в принципе когда-нибудь задавался вопросом о преемнике до передачи власти Путину

— Не было никакого сопротивления аппарата, вот что удивительно, — вспоминает Немцов. — Единственная тема в указе, по которой были какие-то терки, — “Газпром”. За этим сам Черномырдин присматривал. Больше его ничего в документе особенно не интересовало. Ну и газпромовский раздел получился слабым. Сейчас, по прошествии одиннадцати лет, можно сказать, что по электроэнергетике указ реализован процентов на девяносто, по железным дорогам — процентов на пятьдесят. Ну а про “Газпром” нечего и говорить. Хотя после увольнения Черномырдина, уже при Кириенко, я провел постановление об отделении транспорта от газодобычи. Но потом все это отменили. А вот с железной дорогой никаких проблем не было. Аксененко, царство ему небесное, всецело идею разделения и конкуренции поддерживал. Единственное, что его всерьез волновало, его собственная роль во всей этой истории. Он не мог определиться, где ему лучше в итоге оказаться: управлять государственной частью — железнодорожным полотном и всей инфраструктурой — или возглавить какую-нибудь большую транспортную компанию по перевозке грузов на железной дороге. Я ему тогда объяснял, что, с точки зрения денег, монопольное положение всегда выгоднее. А локомотивное депо с вагонами, которые постоянно ремонтировать надо, дело хлопотное, можно и без дохода остаться. “Так полотно тоже

надо ремонтировать”, — говорил мне Аксененко. А вы, отвечаю, вообще хотите, чтоб никаких ремонтов и хлопот? Так не бывает, вы это лучше меня знаете. Но всю антирыночную структуру этой махины он хорошо понимал. Он все про Кагановича с Троцким мне рассказывал и говорил, как упала дисциплина в его системе. Он это без ностальгии говорил, он понимал, что вне репрессивной экономики такой монстр просто не может нормально работать.

По словам Немцова, не только указ о реструктуризации монополий, но и указ о конкурсных закупках для госнужд не вызвали никакого особенного сопротивления. А вот реакция на указ об обязательном декларировании чиновниками своего имущества оказалась очень чувствительной.

— Это был феноменальный указ, — зажигается Немцов. — Я его лично писал. И точно знаю, что его лично Ельцин с Наиной Иосифовной и лично Черномырдин со своей женой изучали вдоль и поперек, прежде чем выпустить в свет. Ни один другой, самый революционный и реформаторский указ не вызвал такого пристального и заинтересованного внимания высшей бюрократии, как указ о декларировании доходов.

Глава 2 **Не влезай — высокое напряжение!**

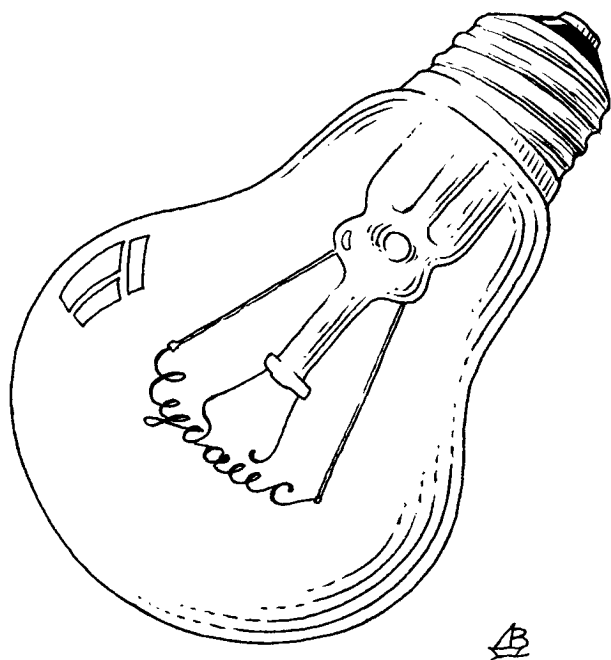


Рисунок Валентина Дубинина

Вся власть — неэнергетикам!

49

На первом этапе вопрос стоял именно так: как людям со стороны, прежде в энергетике не работавшим, не имеющим ни профессионального опыта, ни авторитета в этой сфере, взять всю эту огромную корпорацию под свой полный контроль. Даже присутствие бывшего руководителя президентской администрации на макушке этой свалившейся на РАО управленческой пирамидки не решало проблему. Одно дело — уважать и считаться и совсем другое — слушать и исполнять.

Любой человек, хоть сколько-нибудь знакомый с теорией организации, отлично понимает разницу между полномочиями и властью. И не знакомый, если не дурак, тоже понимает. А если не понимает, так чувствует. Полномочия дают, а власть — берут. Можно получить широкие полномочия и не обладать никакой властью. Можно не иметь полномочий, но иметь большую власть. И это универсальная формула практически для всех жизненных ситуаций. Идеально, когда объем полномочий и власти совпадает, но это нечастая удача.

Тридцатого апреля 1998 года Чубайс получил свои полномочия в РАО. Оставалось взять власть. Чубайс сразу же занял правильный кабинет — кабинет Дьякова. Это помещение, несмотря на его мрачноватую запущенность, символизировало власть и источало ее. Приходившие сюда энергетические генералы как-то ежились, чувствовали торжественное

напряжение. “Как же, — объясняли они Чубайсу, — здесь же Непорожный сидел, здесь все историей, все большими людьми и большими делами дышит”.

Женская часть РАО “ЕЭС”, независимо от возраста, не очень любила ходить на совещания к Анатолию Дьякову. И совсем не по той причине, которая приходит на ум первой. Все дело было в столе для совещаний. Не изменившийся с прежних времен старый советский кабинет, с тяжелыми дубовыми панелями по стенам, со старым же, но не персидским ковром на полу и с этим ужасным столом для совещаний, был источником мелких неприятностей, не связанных с работой. Этот самый стол с треснувшей паутиной лака по всей поверхности давно разохся, и его ножки, а также нижние края столешницы были сплошь покрыты деревянными заусенцами. Так что посовещаться и не порвать при этом колготки считалось большой удачей, и мало кому она выпадала.

Андрей Трапезников, который в составе команды из семи-восьми человек, включая двух секретарш Чубайса, высадился в здании в Китай-городском, вообще остался без рабочего места. “Сидеть негде”, — твердо сообщили ему хозяйственники в первый же день. Ответ прозвучал так, что проблема в принципе не имеет решения. Два дня он ходил по зданию РАО в поисках хоть какого-нибудь приличного кабинета. Сиротский приют, а не штаб-квартира крупнейшей энергетической монополии. То, что он увидел, нельзя было назвать даже разрухой. Разруха все-таки предполагает, что когда-то было нечто вполне пристойное, а теперь, из-за отсутствия денег или внимания, постепенно разрушается. Чувствовалось, что здесь нормально не было никогда. При этом была в здании так называемая “чистая половина” с нормальными отремонтированными коридорами и кабинетами, с современной мебелью и офисным оборудованием. Просто офисный оазис, за исключением кабинета Дьякова, который тем не менее, несмотря на всю свою ветхость и убогость, был символом и источником реальной власти в компании.

Трапезников, много лет работавший с Чубайсом, не хуже шефа понимал значение всей этой бюрократической атрибутики, которая лучше любого сурдопереводчика рассказывает все о своих обладателях. Ситуация еще осложнялась обстоятельством по фамилии Медведев. Сергей Медведев работал пресс-секретарем Бориса Бревнова, и именно его кабинет, по логике вещей, должен был перейти Трапезникову. Но Сергей лежал в больнице со сломанной ногой, и было непонятно, когда с ним можно будет обсудить его судьбу. И уж тем более неприлично было занимать кабинет человека, находящегося на больничном. Деликатности Трапезникову добавляло то, что некоторое время назад, в 1996 году, он уже вы-

саживал Медведева из его кабинета. Тогда это был Кремль. Чубайс принял должность главы администрации президента при больном президенте. В той конфигурации пресс-секретарю Ельцина не на кого было работать, кроме главы администрации. А у того уже был свой пресс-секретарь. Едва переехав в Кремль, Трапезников попросил Медведева зайти, чтобы объявить ему о его участии.

Медведев только спросил, сколько у него есть дней на поиск вариантов. По злой иронии судьбы этим вариантом оказалось РАО “ЕЭС”.

Походив неприкаянно и безрезультатно по коридорам власти, Трапезников снова вызвал людей из хозслужбы и обратился к ним не с вопросом, а с распоряжением:

— Пошли.

— Куда?

— На “чистую половину”.

— Зачем?

— Странный вопрос.

Трапезников шел по коридору и указывал на двери:

— Здесь у нас кто?

— Член правления такой-то.

— Он на месте?

— На месте.

— А здесь?

— Заместитель председателя такой-то.

— На месте?

— Да.

— А это чей кабинет?

— Финдиректора.

— У себя?

— Нет, он в отпуске.

Это решило судьбу кабинета. Ключевой сотрудник, не вернувшийся из отпуска при смене власти в компании, чего-то сильно недопонимает.

— Здесь буду сидеть я, — твердо сказал Андрей.

Правда, через некоторое время его уплотнили. Чубайс набирал людей, и одним из первых оказался Валентин Завадников, зампред Федеральной комиссии по ценным бумагам, которого АБЧ знал еще в качестве финансового директора административного комитета свободной экономической зоны “Находка”. Новому зампреду правления тоже поначалу не нашлось кабинета, и он расположился за столом для совещаний в одном кабинете с Трапезниковым.

Когда Андрею сообщили, что Медведев вышел с больничного, он позвонил и попросил Сергея зайти.

— Как, опять? — почти смеясь спросил Медведев. — Андрей, я все понимаю, я здесь не задержусь, но у меня есть одна просьба.

— Какая?

— Можешь мне сказать, где вы окажетесь в следующий раз?

Так что застрявший на целых десять лет в РАО Чубайс сделал счастливым как минимум одного человека. Сергея Медведева, которого перестал преследовать кошмар по имени Андрей Трапезников.

Новый глава РАО, хоть и был в глазах его персонала лучше Бревнова и даже вольты с ваттами не путал, оставался человеком чужим для отрасли, да еще с репутацией активного политика-либерала. А любая профессиональная каста стремится оградить себя от проникновения чужих. А если уж чужой каким-то образом введен в корпорацию, то, во-первых, его все равно постараются держать на дистанции, а во-вторых, будут систематически сужать его власть, технично саботируя все распоряжения, которые можно саботировать.

В известном смысле такое поведение профессиональной касты, а каста энергетиков в России, как уже говорилось, одна из самых старых, организованных и закрытых каст, — это защитный рефлекс, попытка оградить отрасль от неграмотных или вредных решений. Возможно, со временем, после прохождения “карантинного срока”, когда всем станет ясно, что наделенное полномочиями лицо не представляет угрозы для отрасли, каста может принять его власть.

У Чубайса не было времени на “карантин”. Власть надо было брать сразу и полностью.

— Важно с самого первого шага себя очень точно заявить. Именно точно, — повторил Чубайс. — Что это значит? Это значит, что нельзя оставлять даже тени сомнения в абсолютной обязательности исполнения любых команд. Все решения должны быть реализованы от “А” до “Я” в установленный срок, а об исполнении доложено. Любой намек даже на то, что начальник может забыть о своих указаниях или передумать, немедленно и необратимо разрушает управляемость структурой. А с другой стороны, ни в коем случае нельзя пытаться претендовать на то, что ты хоть что-то понимаешь в этом деле. Тебя поймают сразу же. И вот в узком коридорчике между двумя этими почти взаимоисключающими требованиями лежит путь от полномочий к власти в принципиально новом для тебя деле. То есть, с одной стороны, немедленно и без дискуссий оторвать голову первому же не сделавшему порученного. С другой — говорить только там и тогда в той узкой части, где ты точно уверен, что не напорешься глупостей.

— Управляемость для компании такого масштаба, как РАО “ЕЭС”, — это все. — Чубайс продолжает излагать свой взгляд на теорию и практику менеджмента холдинговых компаний. — И если ее нет, то тебе здесь просто нечего делать, и будешь ты делать реформы или нет, не имеет никакого значения. А если окружающая тебя среда агрессивно настроена, то здесь как в уличной драке: выбираешь самого сильного и начинаешь с него.

Сложилось так, что самый сильный сам выбрал Чубайса. Из всех семидесяти трех генералов — руководителей региональных АО-энерго единственный человек входил в состав совета директоров РАО. Это Валентин Федорович Боган — гендиректор “Тюменьэнерго”. Компания крупнейшая в РАО после “Мосэнерго”. Не просто большая, а огромная, и ее вес, особенно в конце девяностых, был просто запредельным. Вся тюменская генерация была выстроена под нефтяников. И когда добыча нефти упала, у “Тюменьэнерго” появились избыточные мощности, которых хватало для Урала и Сибири. На ней тогда, говорят в РАО, реально держалось две трети энергетики страны.

Это компания. Теперь ее гендиректор. Богану осенью девяносто девятого исполнялось шестьдесят. Энергетик по образованию, всю жизнь в системе. Прошел по ступенечкам путь от простого инженера службы высоковольтных сетей до гендиректора крупнейшей региональной энергокомпании, которую возглавил в 1992 году. Авторитет в отрасли непререкаемый.

И вот Боган осторожно, но настойчиво стал двигаться по пути отделения “Тюменьэнерго” от РАО. Даже не против лично Чубайса, а строго в интересах своей компании, региональных властей и бизнеса. Весной 1999 года в Думе появился законопроект о выделении “Тюменьэнерго” из РАО “ЕЭС России”. По мнению еженедельника “Коммерсантъ-Власть”, за этим законопроектом стоял набравший к тому времени необычайную силу первый вице-премьер Николай Аксененко, который вместе с Романом Абрамовичем решил таким образом ослабить позиции Чубайса. Кроме того, кстати, с независимой “Тюменьэнерго” проще решать вопросы тарифов и энергообеспечения работающей в регионе той же “Сибнефти”, совладельцем которой был Абрамович. Депутаты выступили против разрушения единства энергосистемы.

Правда, для этого Чубайсу пришлось добиться того, чтобы авторы отозвали свой законопроект из Думы. Информацию о том, что “Тюменьэнерго” может быть передана под контроль “Сибнефти”, он назвал выдум-

* Коммерсантъ-Власть. 2000, 5 декабря.

кой СМИ. Понятно, что у этой выдумки была некая почва. Что касается вывода “Тюменьэнерго”, то Чубайс был предельно категоричен:

— Этого никогда не будет! Никто и никогда не сможет вывести что-либо из состава РАО “ЕЭС России”.

“Выводить” собственность из РАО с помощью простого принятия нужных законодательных решений действительно больше не удавалось никому. А вот уводить активы РАО с помощью разных тонких и грубых схем пытались сотни раз. И не всегда безуспешно.

Следующую попытку отделиться от РАО предпринял уже сам гендиректор “Тюменьэнерго” Валентин Боган. Ему, как отметил еженедельник “Коммерсантъ-Власть”*, не понравилось, что Чубайс стал разбираться, почему западносибирские энергетики реструктурируют долги вполне кредитоспособным нефтяным компаниям, работающим в Тюмени.

— Здесь дело даже не в конкретных финансовых претензиях компании, — объясняет Чубайс. — Дело в том, что в глубине души практически каждый генерал хотел бы, чтобы его сорок девять процентов акций из РАО передали государству, как это и предлагалось в законопроекте Богана. Назначает и увольняет гендиректора в этом случае не РАО, а государство, что делает его де-факто независимым от системы. А идеологию такого решения вам без труда обеспечит гендиректор любого АО-энерго. Он объяснит вам, что у них в регионе, например в Пензе, совершенно особая ситуация и что они лучше, чем в Москве, знают, что им делать и как развиваться. И все смотрели на Богана, который решил воплотить тайные чаяния многих директоров. Все выжидали: получится у него или нет. Но в этом же была и роковая ошибка Богана. Мечтать-то директора мечтали, но как профессионалы, как каста они понимали, что расчленять энергосистему нельзя, это преступление против отрасли, гораздо более тяжелое, чем какая-то непонятная реформа, затеянная Чубайсом. И вот этим Боган дал мне шанс для контратаки.

— Если бы он просто выступал против реформы, либерализации, требовал бы больших прав для АО-энерго, то как противник поставил бы меня в очень тяжелое положение, — признается Чубайс. — Атаковать такого влиятельнейшего в отрасли человека с позиций “Да здравствует рынок! Да здравствует отделение сетей от генерации и привлечение частных инвесторов!” — я не много шансов имел бы на успех. А тут он законопроект внес в Думу, нарушающий фундаментальные понятия в отрасли. Вот с этого момента я понял, что все складывается замечательно. Я понял, что могу и обязан его сломать. Это во-первых. Во-вторых, жестко и даже жестоко, и, в-третьих,

* Коммерсантъ-Власть. 2005, 5 декабря.

уничтожить демонстративно, на виду у всех. И главное, что он сам все сделал так, что моральное преимущество было на моей стороне. Атаковать такую фигуру только силовыми ресурсами бесполезно, ничего не добьешься. Голову оторвать — оторвешь, а управляемость все равно потеряешь.

Боган сам вооружил Чубайса, и тот начал действовать.

Дальнейшее было делом техники. Сначала — блокировать вредоносный законопроект с широким пиаром. Параллельно в Тюмень высаживается десант из РАО с финансовой проверкой. Потом — решение правления РАО “ЕЭС” об увольнении Богана и назначении с 1 октября 1999 года на его место нового гендиректора. Тут обстоятельства так удачно сложились, что в сентябре Богану исполнилось шестьдесят, а контракт его истек как раз 1 октября.

Новым гендиректором был назначен Артем Биков, никакого отношения к энергетике не имевший. Он занимал пост одного из заместителей Федерального службы по делам о несостоятельности. Это был вызов по-ище назначения самого Чубайса в РАО.

Чубайс опасался, что Боган физически не даст Бикову приступить к исполнению обязанностей. Это территория Богана, и его ресурсы там огромны. Если он не даст Бикову занять свой кабинет: привлечет местную милицию, мобилизует политических сторонников, если просто продержится в своем офисе какое-то время, тогда уже Чубайсу придется умыться. Это будет демонстрация, которая не оставит камня на камне от демонстративного замысла по отстранению взбунтовавшегося титана. Со всеми живописно прорисованными последствиями немедленной и полной потери управляемости всей энергомонополией.

Допустить такое развитие событий Чубайс не мог. Новый гендиректор вместе с Трапезниковым отправился в Тюмень спецрейсом в сопровождении автоматчиков из ОМОНа. Десант блокировал все входы и выходы административного здания “Тюменьэнерго” в Сургуте. Чубайсу звонили каждые двадцать минут, потому что он реально опасался силового столкновения в Сургуте, и тогда никто не взялся бы предсказать, чем закончится эта история. Но в итоге обошлось без пальбы и рукоприкладства. Боган, судя по всему, не ожидал таких резких действий даже от Чубайса и оказался просто не готов к ним. Биков уже к середине дня занял кабинет гендиректора.

Госдума отреагировала резко и в тот же день. На вечернем заседании 1 октября депутат Геннадий Райков направил председательствующему (А.И. Лукьянову) официальное письмо с просьбой предоставить слово.

Райков начал сбивчиво, но говорил долго

— У меня будет довольно... Я не буду сильно отвлекать ваше внимание, уважаемые депутаты. Но сегодня в Сургуте сел самолет РАО “ЕЭС России” по команде Чубайса с подразделением спецхраны. Это подразделение вошло на территорию “Тюменьэнерго”, был выдворен генеральный директор Боган, и на его место силовым путем назначен и водворен в кабинет директором Биков...

Недавно такая ситуация была с “Транснефтью” (новый гендиректор брал офис компании в Москве с помощью ОМОНа и циркулярной пилы “болгарки”. — М.Б., О.П.). Анатолий Борисович очень резко осудил эту ситуацию. Сегодня он повторил такой же захват по отношению к руководству “Тюменьэнерго”.

В то же время я бы сказал следующее. Комитет по безопасности в лице Илюхина обратился к Путину Владимиру Владимировичу (он в то время занимал пост главы ФСБ. — М.Б., О.П.) в связи с тем, что до сих пор не обесточены объекты боевиков в Чеченской Республике и продолжается нормальное электропитание Чечни.

(Чубайс) предложил правительству дать ему разрешение на отключение чеченских объектов от электроэнергии. Посмотрите, какое лицемерие... Чубайс не может принять самостоятельное решение отключить базы боевиков от электроэнергии и в то же время решительно принимает самостоятельно решение по захвату АО “Тюменьэнерго”. Ситуация, конечно, неординарная, однако в Тюмени обстановка несколько накалена в этом плане, и она выйдет за пределы...*

Прогнозы Райкова не оправдались. Все осталось “в пределах”. Сургутские депутаты написали письмо президенту Ельцину, председателю Госдумы Селезневу, премьеру Степашину и председателю Совета Федерации Строеву с просьбой вмешаться и защитить “Тюменьэнерго” и Богана от бесчинств материнской компании, но письмо это не имело последствий.

Правда, Чечню 4 октября в два часа ночи отключили. Вряд ли это было сделано в результате пламенного выступления Райкова в Думе, но факт остается фактом. Как говорилось в письме гендиректора “Дагэнерго” на имя Селезнева, подача электроэнергии “будет возобновлена только после определения статуса Чеченской Республики и передачи участников известных террористических актов и бандитского нападения на Дагестан в руки правоохранительных органов РФ”**.

* Стенограмма пленарного заседания Государственной Думы. Вечернее заседание 1 октября 1999 года.

** Новости Интерфакса. 1999, 6 октября, 23:55.

Боган после скандальной отставки осенью того же 1999 года попробовал сделать отдельную от РАО карьеру. Он пытался избираться в Госдуму по списку “Отечество — Вся Россия”, но неудачно. На заседаниях совета директоров РАО, членом которого он оставался до июня 2000 года, Боган так и не появился ни разу. Чубайс его сломал по-настоящему, демонстративно и жестко.

Отсутствующие части тела, или Бартер против проституции

Понимаете, в РАО не существовало таких подразделений, как службы сбыта, — говорит Трапезников о первых неделях и месяцах работы в компании. — Ни в одном АО-энерго, которое производит и отпускает электричество. Нигде. Просто отсутствовал этот жизненно важный для любой компании орган. Все занимались поставками электроэнергии, а не ее продажей. Деньги собирать, с финансами работать — это к кому-нибудь другому. При этом сумасшедшие долги перед атомщиками, перед угольщиками, газовиками, железнодорожниками. Около двадцати АО-энерго и станций находились под процедурой банкротства с ясной перспективой быть распроданными за долги и ликвидированными. Мы начали бороться с Росатомом, и знаете, за что? За то, чтобы Федеральная энергетическая комиссия назначила нам меньший объем выработки электроэнергии, а им — больший. А они хотели больше переложить на нас. Потому что никто не платил, и производство электроэнергии было делом убыточным. С одной стороны, РАО — кредитор вся Руси. Поневоле, конечно. Ну и сама компания всем должна, включая бюджет родного государства. Однажды налоговая служба просто взяла и арестовала счета РАО. Все, полный паралич. С огромным трудом договорились о размораживании счетов и о реструктуризации задолженности перед бюджетом.

— Как же это все работало?

— Держалось все на старой, советской может быть, инерции. Когда-нибудь же заплатят или еще что-нибудь придумают.

— И что, придумали?

— А что тут придумаешь? Начали отключать за долги. Двадцать пятого августа девяносто восьмого года РАО “ЕЭС” приняло решение об ограничениях поставок электроэнергии неплательщикам. С этого все потихонечку и началось.

До этого никто никому не платил и отрасль жила бартером. Даже специальный департамент бартерных операций и взаиморасчетов в РАО существовал. И Чубайс приходил в ярость от успехов этого подразделения, которое докладывало о росте оборотов на заседаниях правления. Приезжавшие в Москву в командировку гендиректора региональных компаний селились, как правило, в гостинице “Россия”, откуда до офиса РАО в Китайгородском проезде было рукой подать. Первыми, кто звонил директорам в номера, как только они успевали открыть дверь и войти, были не проститутки, а торговцы бартером.

Доля денежных расчетов в 1998 году, по разным оценкам, составляла не более 15–20 процентов. Остальное — натуроплата. Чем угодно: кирпичом, цементом, маслом и яйцами, самолетами — из них потом возникла целая авиакомпания “Авиаэнерго”. Зампред правления Яков Уринсон до сих пор хранит у себя в качестве сувенира китайское трико “Дружба” 1998 года поставки. Когда пошито — неизвестно. Уринсон приехал на Костромскую ГРЭС, зашел на производственный склад, а там ничего производственного. Все забито тюками с трико “Дружба”. Кто-то расплатился с долгами за электричество.

На строительстве Бурейской ГЭС три тысячи строителей ходили в совершенно одинаковых трусах той же марки “Дружба”. Живых денег не было, и зарплату выдавали чем могли. Представьте себе сюрреалистическую картину: три тысячи мужиков разного возраста и разной комплекции и все — в одинаковых трусах. Просто единовременный утренний смотр в трех полках вооруженных сил. При этом на остановленном строительстве Бурейской ГЭС, пока новой команде не удалось возобновить строительные работы, народ не раз устраивал забастовки из-за невыплаты заработной платы. Чтобы хоть как-то прокормиться, люди перебили всю дичь в окрестных лесах. Даже уехать со стройки в более благополучное место не было денег.

— Пятнадцать процентов расчетов деньгами за электричество в девяносто восьмом году? — с недоверием переспрашивает Евгений Макаров, руководивший тогда “Белгородэнерго”. — Это у кого как. Когда я пришел в компанию в качестве гендиректора, у нас было не больше трех процентов живых денег.

— Как же вы существовали? Зарплату вообще не платили, что ли?

— Платили.

— Кирпичом и шерстью?

— Зачем же шерстью — деньгами. У нас компания относительно компактная, народу немного, фонд оплаты труда небольшой по сравнению с другими статьями расходов. Вот этих трех процентов как раз хватало.

Начали бороться с неплатежами. И хочу сказать, что “Белгород-энерго” преодолела эту проблему в числе первых. Во-первых, потому что само РАО стало принимать какие-то системные меры. И мы начали пользоваться рубильником активно. А во-вторых, не знаю даже, как говорить об этом, но ведь во времена взаимозачетов заинтересованы в них были все (курсив наш. — М.Б., О.П.) стороны. В том числе и руководители тех компаний, которые страдали от зачетов. Поэтому люди должны были набраться мужества и сказать: “Все, стоп, это деньги не мои”.

Бартер — это не только соперник проституток в борьбе за сердца энергетиков. Это фантастических размеров поляна для воровства и коррупции. Яков Уринсон утверждает, что на момент их прихода в РАО из системы выносили примерно восемь миллиардов долларов в год. Не миллионов, а именно миллиардов. Чубайс считает, что с учетом объема производства РАО и стандартного воровства при бартерных схемах цифра выглядит вполне реальной.

Один из самых популярных способов выноса денег из компании — векселя. Уринсон рассказывает, как в одной из его подопечных АО-энерго он обнаружил, что первый заместитель генерального директора продавал электроэнергию одной компании в обмен на долгосрочные векселя. Насколько долгосрочные? Срок погашения — двадцать пять лет. Векселя выписывала компания с уставным капиталом в 100 тысяч рублей. Так вот, она покупает электроэнергию за какую-то аккуратно нарезанную бумагу, а сама продает только за живые деньги. Там в интересе местные авторитеты сидели, а с другой стороны — гендиректором этой компашки была жена нашего продавца.

Еще со времени работы в Минэкономике Уринсон досконально изучил все откатные схемы. Некоторый период жизни он работал вместе с Александром Починком, когда тот возглавлял налоговую службу. Это дало возможность Якову Моисеевичу достаточно глубоко погрузиться в проблему левых денежных потоков. Он понимал, например, что если станция вдруг нелогично получила деньги за электроэнергию, когда никому никто не платит, значит, люди унесли около десяти процентов проплаченной суммы. Если вдруг станция также нелогично, при полном

отсутствии денег, вдруг их нашла, чтобы закупить топливо, значит, ей вернулось минимум 10 процентов наличными в чемодане.

Но возглавляли горячую десятку способов воровства в РАО вексельные схемы. По данным департамента аудита РАО, в 1994 году Сибирское отделение РАО “ЕЭС” — “Сибирьэнерго” на выпускало в обращение векселей на 590 миллиардов рублей. Мало того, что отделение не имело права их выпускать, хотя бы потому, что не являлось юридическим лицом, так еще и нередко выпускались векселя под несуществующую задолженность. Эти векселя обменивались на другие, зажили своей самостоятельной жизнью — в общем, стали частью денежного обращения страны. Схема понравилась, и вскоре где-то на Алтае по подложным документам был зарегистрирован эмиссионный центр “Сибирьэнерго”, который, несмотря на название, взялся за выпуск векселей уже для всего РАО. Ему удалось наклепать этих бумажек на три триллиона рублей без всяких лицензий ЦБ и прочих разрешительных процедур.

Взявшись всерьез за вексельное обращение в системе, ЭЦ “Сибирьэнерго” фактически стал владельцем всех долгов энергетики Сибири. Энергосистемы и станции отдавали ЭЦ свои долговые требования, а взамен получали бессмысленные векселя ЭЦ. По делу ЭЦ было возбуждено несколько уголовных дел. Если сама энергетика как актив никого не привлекала в середине девяностых, то долги энергетикам интересовали многих. Имея на руках долги потребителей, можно легко забирать у них реальные деньги и ценности, активы.

Крепкие хозяйственники РАО поначалу Уринсона недооценили. Министерский чиновник, сидел всю жизнь по кабинетам, то в Госплане, то в Минэкономике. И хоть посты высокие занимал, был и вице-премьером, но жизни реальной не знает. Крепкие хозяйственники плохо изучили биографию, а главное — характер невысокого и спокойного на вид чиновника. Как-то раз коллега Уринсона по правительству рассказал журналистам, что на одном из заседаний правительства Яков Моисеевич, исчерпав все аргументы, едва не подрался и был близок к тому, чтобы треснуть в ухо вице-премьеру Заверюхе. Тот просил очередные миллиарды на прокорм сельскому хозяйству. Уринсон как вице-премьер, отвечающий за экономику, был категорически против увеличения дотаций. После очередного категоричного “нет” Заверюха стал наседать еще больше. Тогда Уринсон прилюдно его послал. Тот встал и грозно двинулся в сторону своего обидчика. Надо сказать, что Заверюха находился на две-три весовых категории выше Уринсона, которого это абсолютно не смутило. Их конечно же быстро разняли, но всем стало ясно, что этот как бы кабинетный человек может отстаивать свою позицию не только с цифрами в руках. Так что

за компании холдинга он взялся спокойно, но цепко. Пришлось, правда, прибегать к услугам службы безопасности РАО.

— Если бы проблема состояла только в воровстве, — говорит Уринсон, — это было бы еще полбеды. Беда была в том, что мозги у большинства в системе были устроены совершенно не так, как того требовала ситуация. Генеральный директор считал своей главной задачей бегать по станции с отверткой и заниматься оборудованием. А деньги — пусть ими бухгалтерия занимается. Практически никто из них не мог отличить инвестиции от капложений. Освоить деньги — это они еще понимали. А вопрос возврата инвестиций вводил их в полный ступор. “Что значит, когда верну деньги? Я же электроэнергию произвожу, а не деньги печатаю”. Все ремонтные работы — а это большие вложения, их обсчитывать надо — хозспособом старались делать. Я этого слова слышать не мог. Я говорю им: “Нет такого способа — “хозспособ”, он не описан в Камасутре, забудьте!” А меня еще спрашивают: “А это чьи нормативы?”

В компаниях не было не только службы продаж. Не было элементарных бюджетов. Первый годовой бюджет РАО появился при Чубайсе.

— Поначалу бюджетов было два, — уточняет Чубайс, — один денежный, другой — зачетный. Во второй части — другие цены, другие цифры, двадцать пять цен можно назначить на одно и то же. Но не делать зачетный бюджет нельзя — иначе полностью потеряешь контроль над этой частью оборота, а она у нас поначалу преобладала. Без бюджета деньги в компании расходуются исходя из того, кто из замов первым добежит до директора. Если главный инженер с криком, что у нас вот-вот выйдет из строя питательный насос, значит, тратили на питательный насос. Если его опережал зам по производству со столами о последних ведрах мазута, закупали мазут. И все это означает — полную потерю управляемости.

Так РАО и существовало одновременно как бы в двух мирах, с двумя бюджетами на один год.

— Если в экономике компаний я мог разобраться и понять, как там навести порядок, то с финансовыми потоками и у меня, признаться, были проблемы. Не хватало знаний, — продолжает Уринсон. — Я был в полном тупике. Появившийся было в РАО Алексей Кудрин смог в это вникнуть, и он начал процесс. Но его очень скоро вернули в правительство. Тут-то появился Леонид Меламед, который быстро и блестяще справился с этой задачей. Появился настоящий бизнес-план РАО и всех дочерних компаний. На основе бизнес-плана — бюджет. Мы даже специальную компьютерную программу сделали, которая из бизнес-плана сама автоматически делала бюджет, расписанный календарно, по потокам, по видам денег. После того

как бюджет сделан и утвержден, он попадает в казначейство. И казначейство проводит только те платежи, которые есть в бюджете. Генеральный директор может приказывать, просить, стрелять — ни копейки из бюджета не уйдет. Думаете, это всем сильно понравилось?

Но выбор был такой: или бизнес-планирование, или увольнение.

На основе бизнес-планов были сформулированы KPI (Key performance indicator — ключевые показатели эффективности — КПЭ) для всех руководителей РАО, включая Чубайса, для всех подразделений и дочерних компаний. У каждого свои ключевые направления и показатели. Меламед и Уринсон, занимавшиеся построением системы управления холдингом, понимали, что нужны не вообще высокие показатели хоть на каком-нибудь направлении, а только на тех, которые укладываются в стратегию компании.

Системой бизнес-планирования, соединенной с KPI, в РАО гордятся, как кажется, не меньше, чем самой реформой корпорации. Система KPI вооружила “неэнергетиков” реальной властью в среде энергетиков. Всем стало понятно, за что казнят, за что милуют. И разговоры типа “вы в этом не разбираетесь” потеряли всякий смысл.

Государственная собственность научила людей зарабатывать не на продажах, а на закупках. Когда ты на государственные деньги (деньги госкомпаний), то есть, по сути, неизвестно чьи, делаешь закупки, то стимулы торговаться по цене с продавцом ослабевают. Они ослабевают по мере готовности продавца делиться с покупателем частью выручки. Убогая, примитивная схема. Но работает.

РАО — огромная закупающая система. Общий объем закупок на разные нужды в те годы составлял 320 миллиардов рублей в год, а в 2007-м дошел до 600 миллиардов.

Уринсон, которому было поручено разобраться с закупочной деятельностью, стал вводить стандарты на закупку всего: топлива, сырья, материалов, ремонтных услуг. Все закупки — только по конкурсу. Не покупаешь по конкурсу — остаешься без всех премий. Второй раз игнорируешь процедуру — увольнение. Внедрялось все это сложно, с диким скрипом и сопротивлением. В лишение премий поверили сразу, а в то, что могут уволить за закупки без конкурса, — это уже слишком. Так считали недолго. Очень скоро Чубайс уволил именно за это крупную фигуру — гендиректора одной из двадцати девяти федеральных станций. Внедрение стандартов закупок пошло значительно легче. Хотя сама проблема оказалась очень сложной технически. Уголь или ремонт — понятно. А турбины, а проекты? Появились аукционы, конкурсы, потом еще множество видов разных процедур. Все это оказалось сложнейшей

сферой регламентации. Как говорит Чубайс, все регламенты РАО по этой теме весят не менее двадцати килограммов. Вот такие получились нормативы.

Самое интересное, что бизнесмены, пришедшие в РАО, — Михаил Абызов, Леонид Меламед, — поначалу следили за всей этой работой с кисточкой, как говорит Чубайс, выражением на лице. Да, да, знаем, мол, ваши процедуры закупок для госнужд. Когда Уринсон докладывал какую-то тридцать шестую методику процедуры закупки мазута, Абызов с Меламедом просто подхихикивали: мы-то знаем, как на самом деле надо мазут закупать, нам-то не надо объяснять.

Это выражение на лице, по наблюдениям Чубайса, они сохраняли года полтора после введения новой процедуры закупок.

— Тут в какой-то момент приходит ко мне Абызов, — говорит Чубайс, — и сообщает, что он полностью пересмотрел свою позицию. “Какую позицию, что случилось?” — “Я просто понял, что такое конкурсные закупки, — отвечает, — какой охренительной силы это инструмент”. А он к моменту своего прозрения был назначен руководителем БЕ (бизнес-единицы), и ключевым показателем для него была чистая прибыль. “Я проверил все и понял, как можно всеми этими инструментами чистую прибыль из дочек выжимать, как заставить гендиректоров сократить затраты на уголь, на ремонты, на все. И главное, пересмотрите мой план по прибыли”. — “Насколько пересмотреть?” — спрашиваю. “Увеличьте в двадцать раз”.

Самое интересное, что он этот план выполнил и, в соответствии со своим KPI, заработал столько денег, что Уринсон сломал голову, размышляя над тем, как же выплатить эту совершенно законно заработанную, но очень большую сумму топ-менеджеру РАО.

В компанию Чубайс попал как на пожар. Неплатежи, неуправляемость, несостоятельность (находящиеся в судах десятки исков о признании банкротами дочерних компаний РАО). И, как и положено, собственно пожар.

Посреди ночи 20 августа Андрея Трапезникова разбудил звонок. Измученный бесчисленными перелетами и хроническим недосыпанием, он меньше всего был настроен с кем-то общаться, да еще в такой час. Дело в том, что 17 июня, ровно за два месяца до дефолта, — так получилось — президент Ельцин назначил главу РАО “ЕЭС” своим представителем по связям с международными финансовыми организациями в ранге вице-премьера.

Премьер, правда, уже бывший, Виктор Степанович Черномырдин высказался и по поводу этого назначения.

Оценивая новые обязанности Анатолия Чубайса, Черномырдин отметил, что “пока взлета не видит”. По его мнению, А. Чубайс человек не простой, но экономист настоящий. С его новым приходом “хуже не будет, потому что хуже некуда”^{*}.

ЧВС выступил с этим заявлением в Казани 19 июня, то есть через день после назначения Чубайса. И действительно, прошло целых два дня, а новый представитель президента все еще ничего не добился ни от МВФ, ни от Всемирного банка. Никаких взлетов.

Единственное рациональное объяснение столь пристального и строгого внимания бывшего премьера к своему бывшему подчиненному может заключаться в том, что у Черномырдина к тому времени никакой должности, кроме лидера забытой сегодня партии “Наш дом — Россия”, не было. А главное дело политика — критиковать, невзирая. Так что это ЧВС по работе.

А не “по работе”, то есть по-человечески и по здравому смыслу, Черномырдин, надо отдать ему должное, не раз потом помогал Чубайсу. Он использовал свое влияние руководителя межфракционного объединения “Энергия” в Госдуме для поддержки предлагаемых РАО законопроектов. В июле 2001 года он выступил на ключевом для реформы заседании казьяновского правительства, где обсуждалось знаменитое постановление № 526 “Основные направления реформирования электроэнергетики”, вокруг которого шла тяжелая позиционная борьба. Постановление пробивалось с большим трудом, и однозначная положительная позиция ЧВС сыграла свою роль.

А сам Чубайс, как ни вырывался, как ни клялся, что на госслужбу ни ногой, оказался-таки на два с половиной месяца “в ранге вице-премьера” по совместительству. Он мотался между Лондоном, Нью-Йорком и Вашингтоном, пытаясь убедить МВФ и Всемирный банк выделить России стабилизационный кредит, а крупнейших инвесторов — не выводить деньги. Трапезников рассылал по миру факсы на бланках РАО (других у него не было), организуя встречи своему шефу — представителю “в ранге”. А когда встречи были согласованы, мотался с ним по мировым столицам. Чем все закончилось, настолько хорошо известно, что уже почти забыто. Денег МВФ дал, дефолт тем не менее наступил, и страшно хотелось от всего этого отдохнуть.

Голос в трубке сказал Трапезникову, что будет говорить Чубайс. Чубайс говорил не долго:

— Андрей, у нас пожар, — сказал он.

* Интерфакс-Евразия. 1998, 19 июня.

“Ну, пожар так пожар”, — подумал не вполне проснувшийся Трапезников и сел на кровати. “Дефолт, девальвация рубля, мировой финансовый кризис... А пожар здесь при чем? — медленно соображал он. — Так это что, настоящий пожар? У нас в офисе?”

Горело то самое легендарное здание в Китайгородском проезде, где располагалось советское Минэнерго, вместе с кабинетом, непростительно не занятым Бревновым и доставшимся теперь Чубайсу. Но все это не имело уже никакого значения. Главная задача в тот момент состояла в том, чтобы огонь не перебросился на блок, где располагалось Центральное диспетчерское управление — ЦДУ. А ЦДУ — это электроэнергетическое все. Именно здесь перераспределяются потоки электроэнергии от избыточных регионов России к дефицитным, именно здесь сглаживаются пиковые нагрузки и последствия аварий, именно благодаря ЦДУ энергетические системы России едины. Огонь мог перекинуться на ЦДУ в любой момент — горело так, что вызвали вертолет, и он таскал воду из Москвы-реки. Пожар был по высшему разряду — пятому.

— Еду, — бросил Чубайсу окончательно проснувшийся Трапезников и минут через сорок был на месте. Он надел белую рубашку, галстук, костюм. У каждого на пожаре своя униформа. Кто надевает жаропрочный скафандр, кто — прикид для телекамер. Человек, на протяжении нескольких лет отвечающий у Чубайса за связи с прессой и публикой, без подсказки понимал, что где пожар, там наверняка журналисты. Особенно если учесть, что горит и у кого. Шефа Трапезников обнаружил в самом центре событий, на крыше. Внизу у здания уже собралось большое количество репортеров с фото- и телекамерами.

Пожарные боролись с огнем, Чубайс что-то там говорил пожарным, а Трапезников что-то рассказывал в телекамеры.

Когда огонь был потушен, ЦДУ спасено, а журналисты разошлись, Чубайс задумчиво произнес:

— Что-то многовато получается в одни руки, перебор: дефолт, девальвация, пожар...

Как всегда, под подозрение попала электропроводка, но, как говорит Трапезников, до конца причины пожара так и не были установлены. По одной из версий, возгорание началось в вексельном центре Росэнергоатома. Но это подозрение так и осталась версией и следственного развития не получило.

Наутро после пожара немедленно встал вопрос: куда теперь деваться погорельцам? Здание выгорело так, что о работе в нем не могло быть и речи. Одна из крупнейших монополий страны осталась без крыши.

Вдруг выяснилось, что у бывшего руководителя РАО Анатолия Дьякова есть почти готовый офис в районе ближнего Юго-Запада на улице Челомея. На всякий пожарный случай. Здание офиса представляло собой как бы пристройку сверху к подземному кооперативному гаражу, утопленному заподлицо. По проекту на его крыше должна была располагаться открытая автостоянка, но нашлись люди, которые смогли использовать крышу гаража более рационально. Этот офис Дьяков и присмотрел для РАО “ЕЭК” — “Единая энергетическая корпорация”. “ЕЭК” занималась, среди прочего, вексельными расчетами энергосистем с потребителями с одной стороны и поставщиками — с другой.

Если учесть объем вексельного оборота в те безденежные времена, когда никто никому не платил живыми деньгами, то “ЕЭК” легко могла оказаться держателем офиса где-нибудь между ГУМом и Мавзолеем.

Борьба за добро. Свое...

В рассказе Трапезникова о срочных поисках помещений важно не пропустить слово “вдруг”. То, что происходило с “входящим” и “исходящим” имуществом РАО в то время, трудно поддается описанию и учету. Речь не о хищениях имущества профессиональными ворами или несунами-любителями. Хотя и на этом направлении шла напряженная работа. По подсчетам энергетиков, за 1999–2000 годы украли одного только провода восемь тысяч километров. Почти что ЛЭП от Москвы до Владивостока. Всего же кабелей, шин, контактов выключателей и прочего оборудования за эти два года унесли на три миллиарда рублей. Но, повторимся, речь не о таком воровстве. Речь ниже пойдет о людях и организациях, главным бизнесом которых стало использование плохой организованности собственников и неготовности менеджеров профессионально защищать имущество компании.

Трапезников рассказывал, как прямо на глазах у изумленной публики из РАО вынесли целый институт вместе со зданием в центре Москвы. Андрея назначили председателем совета директоров одного из отраслевых институтов “Информэнерго”. Пока он разбирался с профильными продуктами института — карты, брошюры, технические архивы, — не сразу сообразил, что в институте давно началась и полным ходом идет другая работа.

Незадолго до прихода команды Чубайса в РАО “Информэнерго” подписало с рядом фирм причудливые договоры. По одному из них институт “Информэнерго” якобы взялся поддержать у себя чужие книги. Почему вдруг это дочернее предприятие РАО решило подзаработать на хранении книг, никто не объяснял, потому что никто и не спрашивал. Что за книги, тоже непонятно, потому что никто их в здание института не привозил. Обошлись накладной об их получении. Нетрудно догадаться, что следующим шагом стала претензия фирмы-“книгодателя” к фирме-“книгохранителю” относительно неисполнения договора. Сумма утраченного добра оценивалась в относительно скромные 1,2 миллиона рублей. Потом всплыл еще ряд договоров на услуги, которые якобы были выполнены по заказу института, но не оплачены им. Исполненные праведного гнева фирмы-кредиторы начали процедуру банкротства, и в институте “Информэнерго” ввели процедуру внешнего управления.

Все было подготовлено так хорошо и развивалось так стремительно, что вскоре РАО потеряло свою родную дочку, а вместе с ней — старое, но добротное здание института на проспекте Мира в Москве. Ради чего, собственно, и затевалась эта история с фиктивным хранением книг. И никакая мощь РАО, никакие доказательства мошеннических действий руководства института (фирма-истец, естественно, была связана с руководителями “Информэнерго”, как и назначенный судом внешний управляющий) не спасли имущество холдинга. Остановить процесс банкротства и спасти здание РАО так и смогло. Не помогли обращения Чубайса ни к министру МВД, ни в прокуратуру.

В другой раз украсть здание в центре города у РАО попытались в Петербурге. Директору ОАО “Севзапэнергопроект” удалось найти арендаторов на свои свободные площади, которые не только согласились снять их по заниженной цене, но и готовы были выкупить их, что предусматривал договор аренды. Но украсть здание не получилось, несмотря на то что к делу подключились питерские бандиты. Все-таки это уже был 2003 год, а не 1998-й. Но вот опасный для законных собственников здания договор директор все же подписал.

Выносить из РАО начали давно, практически с первых дней формирования холдинга в 1993 году. И несли не институтиками какими-то, пусть и вместе со зданиями в центре Москвы. Выносили целыми электростанциями и энергосистемами. Первыми понесли субъекты Федерации. Они уносили электростанции. На основании трех указов Ельцина, вышедших в августе и ноябре 1992 года, было создано РАО “ЕЭС”. Всего в энергохолдинг должна была войти пятьдесят одна электростанция, но РАО получило в собственность только тридцать четыре. Этого все равно хватило, чтобы

РАО стало самой крупной в мире корпорацией по производству, передаче и распределению электроэнергии. Было от чего отхватывать куски.

Первым унес “свое” Юрий Абрамович Ножиков, иркутский губернатор. Фигура колоритная и очень влиятельная в губернаторском корпусе в середине девяностых годов. Он родился в Иванове в 1934 году и должен был бы зваться Юрий Кинович Чен. Отец его был китайцем, женившимся на русской девушке из Иванова. Но в тридцать седьмом году он бесследно исчез, мать вышла замуж за Абрама Ножикова, который, учитывая обстоятельства исчезновения Чена, дал мальчику свою фамилию. В школе Ножикова, несмотря на отчество, звали Мао. Правильно говорят, что народ не по паспорту ориентируется, а по физиономии. Ножиков всю жизнь строил электростанции и в кресло председателя Иркутского обл-исполкома пересел с должности начальника “Братскгэсстроя”. Во время путча в 1991 году вел себя сдержанно, путчистов не поддержал и уже 21 августа был назначен главой администрации Иркутской области. Не прошло и года, как Ельцин публично пообещал его уволить. На одном из совещаний он сказал буквально следующее: “Губернатор Иркутской области Ножиков много требует для региона, шлет мне предупреждения. Я уволью его без всяких предупреждений”.

Произошла эта история, Ельцин и не подозревал, как многого потребует Ножиков, и весьма скоро.

Летом 1993 года Ножиков потребовал и получил “Иркутскэнерго”. Причем и потребовал и получил в униженной для главы государства форме. В соответствии с указом Ельцина о создании РАО “ЕЭС” региональная энергокомпания должна была войти в новый холдинг со всеми своими потрохами. А “потроха” у АО “Иркутскэнерго” — всем на зависть: три гидроэлектростанции, да каких! Братская, Усть-Илимская и Иркутская ГЭС — весь Ангарский каскад. Плюс еще девять тепловых электростанций. Так вот Ножиков демонстративно не стал выполнять указ Ельцина. Не саботировал тихо, не интриговал, не хитрил, а буквально послал главу государства.

“Мы отстаивали нашу энергетику, — писал потом Юрий Ножиков в своей книге воспоминаний “Я это видел”. — На ней держится все хозяйство области, она основа нашей экономики. Указ президента о приватизации энергосистем и включении их в единые энергетические сети России я запретил исполнять на территории Иркутской области...”*

Конечно, времена были лихие, губернаторы сцеплялись с президентом, и он спорил с ними как с равными, независимо от того, что на самом

* Цитируется по сайту <http://pressa.irk.ru/kopeika/2004/07/007001.html>

деле думал по этому поводу. А вот интересно было бы посмотреть, как Ножилов приостанавливает что-то при президенте Путине.

Бесстрашный Ножилов не только запретил исполнять указ президента на иркутской территории, но и реально его не исполнил. А потом еще и выиграл дело в Конституционном суде. Так из РАО унесли одну из крупнейших энергетических компаний страны. Если смотреть на дело непредвзято, то унести компанию Ножилову помог сам Чубайс. Дело в том, что “Иркутскэнерго” было создано в соответствии с Указом Президента Российской Федерации от 1 июля 1992 года № 721 “Об организационных мерах по преобразованию государственных предприятий, добровольных объединений государственных предприятий в акционерные общества”. И Чубайс как вице-премьер и глава Госкомимущества, естественно, не мог не иметь отношения к появлению этого документа.

А вот РАО “ЕЭС” создавалось по указу, вышедшему в том же 1992 году, но уже за номером 922 от 14 августа. Чувствуете разницу в номерах и датах? Прошло-то всего полтора месяца, а какие возможности открылись в этом зазоре! И Ножилов ими умело воспользовался. Ельцин на него страшно обиделся, уволил своим указом. Но потом отошел и решение свое отменил.

Кроме “Иркутскэнерго” в РАО не вошли и остались независимыми еще три региональных компании: “Татэнерго”, “Башкирэнерго” и “Новосибирскэнерго”. Выносили эти компании из состава имущества РАО разными путями. Башкирскую и татарскую энергетику Кремль сдал в ходе политической торговли, в обмен на политическую поддержку влиятельных регионов. “Татэнерго” стало и остается стопроцентным ГУПом, принадлежащим Татарии. В “Башкирэнерго” РАО удалось вставить ногу в дверь и зацепиться за пакет в 19 процентов. А вот “Новосибирскэнерго” хоть и участвовал в политических разменах, но как-то очень частично. Администрации области в результате достался двадцатипроцентный пакет акций. Даже не блок-пакет. Компанию увели “чисто по бизнесу”, при том что, в отличие от Иркутска, в Новосибирской компании у РАО был свой пакет акций.

Новосибирский губернатор, бывший первый секретарь обкома КПСС Виталий Муха, так же как и Ножилов, прославился публичными перепалками с главой государства. Еще на I Съезде народных депутатов РСФСР он как депутат-коммунист находился в непримиримой оппозиции к избранному Председателем Верховного Совета РСФСР Борису Ельцину. Это, правда, не помешало в ноябре 1991 года ставшему уже президентом России Ельцину назначить Муху главой Новосибирской области.

По стечению обстоятельств, не связанных с “Новосибирскэнерго”, Ельцин уволил Муху в 1993 году одновременно с Ножиковым. Но через два дня обоих же восстановил и даже извинился перед ними. А вот через полгода Муха был уволен окончательно. Он организовал внушительный митинг против известного указа Ельцина № 1400 о роспуске парламента, и это стерпеть было уже невозможно. Это вам не унесенная региональная энергосистема, это уже настоящий личный вызов действующему президенту.

Но Муха вернулся в губернаторское кресло, выиграв выборы в 1996 году.

Так вот, Муха, уже избранный, а не назначенный, позарез нуждался в топливе и сельхозтехнике. Денег у него на это не было, а в долг никто не давал. В это тяжелое время ему на выручку и пришла компания ОРТЭК, которая отважилась в кредит поставить областной администрации горючее и технику. В обеспечение кредита было принято 20 процентов “Новосибирскэнерго”. Те самые, что в свое время достались областным властям. Понимал ли ценность заложенного имущества бывший гендиректор “Сибсельмаша” коммунист и губернатор Виталий Муха? Вопрос риторический. Для него это были, наверное, какие-то малопонятные бумаги, а вот горючее и сельхозтехника нужны были конкретно, и это он понимал хорошо.

По оценкам экспертов, стоимость заложенного пакета примерно совпадала с ценой поставленных ГСМ и запчастей. Однако в 2000 году на бывшего уже губернатора завели уголовное дело по статье “Присвоение или растрата” по факту незаконных действий с акциями “Новосибирскэнерго”.

Дело в отношении Мухи до суда не дошло. Оно было закрыто в 2002 году по амнистии. В память об этих событиях, которые не получили судебного развития, остались 20 процентов акций энергокомпании, которые перешли в собственность ОРТЭК. Перешли строго по закону — администрация области так и не смогла расплатиться за поставленные ГСМ и сельхозтехнику. В результате двадцатичетырехлетний гендиректор ОРТЭКа Михаил Абызов стал заместителем председателя совета директоров “Новосибирскэнерго”. К нему у следствия претензий не было.

После того, что Абызов сделал с новосибирской дочкой РАО, он просто обязан был на ней жениться. И он женился. А поскольку в бизнесе не все как у людей, то женился он на материнской компании, то есть через пару лет пришел на работу в РАО “ЕЭС”, официально продав свою долю в компании. Там, в РАО, он еще сыграет свою, нетривиальную, как утверждают многие, роль в развитии энергохолдинга. Но со временем,

если продолжать не совсем корректную аллегорию, он уйдет от “мамаши” и окончательно овладеет “дочкой”.

Частные акционеры “Новосибирскэнерго” расширят свой пакет за счет привилегированных акций, по которым в 2001 году компания не выплатила дивиденды. Тоже юридически чистая история. Непросто в России быть миноритарным акционером, даже если за твоей спиной стоит государство. Отношения РАО с “Новосибирскэнерго” полностью закончились 29 февраля 2008 года, в день Касьяна Завистливого, когда на открытом аукционе были проданы 14,17 процента акций. В конце января 2008 года правительство разрешило РАО избавиться от миноритарных пакетов акций в независимых энергокомпаниях “Новосибирскэнерго” и “Башкирэнерго”. Пакет акций новосибирской компании был продан на аукционе инвестиционному банку “Ренессанс Капитал”. Причем продан по цене выше рыночной, что должно хоть как-то утешить РАО.

Пресса писала, что “Ренессанс” действовал по поручению структур, связанных с акционером этой региональной компании Михаилом Абызовым. Так что теперь “Новосибирскэнерго” никакого отношения к РАО не имеет. Абызов (если предположения журналистов верны) ее окончательно разудочерил.

Среди четырех независимых от РАО энергокомпаний “Иркутскэнерго” занимает особое положение. Масштаб, мощность и объем производимой энергии позволяют ей продавать энергию за пределы области, а саму область, отобравшую имущество у РАО, превращают в энергетический рай для потребителей.

О качестве этого рая можно судить по одной только реплике бывшего губернатора Приморья Евгения Наздратенко, у которого своя история отношений с РАО и лично с Чубайсом.

— Я всегда говорил, что надо дотировать электроэнергию на Дальнем Востоке, — говорит Евгений Иванович. — Я помню, при мне в Приморском крае для села киловатт/час стоил рубль восемьдесят копеек, а в Иркутской области — четырнадцать копеек. Представляете себе разницу за один и тот же киловатт — двенадцать раз! Я говорю Ножикову: “Слушай, ну нельзя же так! Мы же электростанции твои строили на наши общие налоги, родители наши строили, почему только тебе такие цены?” А он отвечает: “У тебя, Евгений Иванович, порты есть. А нам знаешь сколько километров до твоих портов по железке свою продукцию тащить? Так что хоть какую-то льготу нам надо иметь”.

— Насчет электростанций, построенных всем народом, но доставшихся одной области, Наздратенко абсолютно прав, — говорит Чубайс. И это, наверное, единственный случай, когда эти два человека хоть

в чем-то согласны. — А вот насчет дотаций — полное непонимание экономических механизмов. Мы специально проводили анализ иркутской экономики, которая долгие годы жила на самой дешевой в стране энергии. Она что, рванула, обошла всех? Ни в какой мере! Никаких преимуществ из этого никто не извлек. Экономика региона ровненькая, как у всех. И это при том, что промышленные предприятия области, работающие в том числе и на экспорт, субсидируются за счет дешевой электроэнергии. Читай — за счет всей остальной страны. Дешевле электричества, чем в Иркутске, нет нигде. Кого-то лично даровые киловатты, может, и сделали богатым, но экономике региона дотированное электричество не дало никаких преимуществ.

В истории с Иркутском счастливый, с точки зрения РАО, конец. В июле 2002 года Высший арбитражный суд (ВАС) лишил администрацию Иркутской области права голосовать 15,5 процента акций энергокомпании. А тремя годами ранее ВАС удовлетворил иск Минимущества о признании 40 процентов акций федеральным имуществом. Тогда, правда, в 1999 году, администрация области выторговала себе право голосовать и владеть без права отчуждения (новосибирская история с залогом акций многому научила) теми самыми 15,5 процента голосов. И вот через десять лет администрация Иркутской области осталась без “Иркутскэнерго”. Компания перестала быть независимой.

В истории с региональными АО-энерго есть еще один неприятный для Чубайса сюжет. Это “Курганэнерго”. Его никто у РАО не воровал, но фактически у Чубайса там возникли проблемы с реформированием по общей схеме. Сюжет этот особенно неприятен еще и потому, что иркутская и три другие истории с независимыми энергосистемами достались Чубайсу в наследство. А “Курганэнерго” упаковали уже при нем. Да, там есть доля РАО, и довольно большая. Но проблема в том, что в руках одного частного инвестора и связанных с ним структур оказалось больше 50 процентов акций, и проголосовать за разделение этой компании на сети и генерацию поначалу не удалось. Большинство голосов на другой стороне.

Еще более неприятным является то обстоятельство, что человеком, под чьим контролем собирался этот “вражеский пакет”, оказался Артем Биков. Тот самый Биков, который в конце 1999 года, по поручению Чубайса, высаживался с десантом в Тюмени и решал задачу по сносу взбунтовавшегося гендиректора “Тюменьэнерго” Валентина Богана. Потом Артем Биков ушел в бизнес, естественно связанный с энергетикой. Осенью 2004 года Биков с партнерами оставил РАО в меньшинстве. И не было никаких залогов, никаких серых схем. Ничего, кроме преимуществ, которые получает бывший гендиректор на основе своей осведомленности

о компании, ее людях, ее уязвимых и сильных местах. Однако в итоге РАО удалось добиться разделения “Курганэнерго” по типовой схеме. То есть магистральные сети и диспетчерская служба не остались в компании, а были отделены.

— Это был единственный случай, — сокрушается Чубайс, — когда наш же бывший менеджер пытался помешать нам провести реорганизацию в одной-единственной компании. У нас в “Курганэнерго” было 49,5 процента голосов, а он, злодей, собрал 50,5 и заблокировал было наше решение о разделе монопольной и конкурентной части. Но теперь все разрешается должным образом. С Биковым подписано соответствующее соглашение.

Бывали случаи, когда люди “уносили” имущество РАО “ЕЭС”, просто не помня себя, реально не понимая смысла того, что они делают.

Об истории с акциями одной дальневосточной компании Чубайс вспоминает, посмеиваясь и поеживаясь одновременно.

— Конец девяносто восьмого или начало самое девяносто девятого. Не помню уже точно. Но время тяжелое. Денег ни у кого нет — чистый бартер кругом. Долги по зарплате у всех наших компаний по семь-восемь месяцев. И просвета не видно. Я вам, кстати, историю про гендиректора “Комиэнерго” не рассказывал? Тоже с зарплатой связана. Звонит мне гендиректор и говорит, что у него проблемы и надо бы их обсудить. Я отвечаю: “Завтра жду вас у себя”. — “Не могу”, — говорит. “Тогда позавтра”. В ответ: “Тоже не смогу”. Я уже заводиться начинаю: что за занятость такая? “Когда же сможете?” — спрашиваю. А он: “Когда блокаду снимут?” — “Не понял, какую блокаду?” — “Меня рабочие заблокировали в моем кабинете, вторые сутки выйти не могу. Говорят, пока с долгами по зарплате не рассчитаюсь, не выпустят”. У нас с этими зарплатами, которые реально нечем было платить, и забастовки и голодовки были. Представляете, голодовка энергетиков из-за невыплаты зарплаты.

— И вот на фоне этих зарплатных страстей, — продолжает Чубайс, — приходит ко мне гендиректор одной из дальневосточных компаний, докладывает о результатах деятельности: “Вот здесь мы решили с топливом, здесь — с ремонтом...”

“Что с зарплатой у вас?” — спрашиваю. “Ничего, — отвечает, — то есть все хорошо. Все закрыли”. — “Как закрыли? — интересуюсь. — Все закрыли?” — “Да, — отвечает, — все”. — “Не понял, — говорю, — у вас же, я помню, задолженность чуть ли не за семь месяцев”. — “Так я за все семь месяцев и закрыл”. Я говорю: “Подождите, хоть расскажите, как вы закрыли?” — “Да нормально закрыл, не волнуйтесь”. — “Я не волнуюсь. Мне просто интересно, может, другим ваш опыт использовать”. — “Ничего

особо интересного там нет. Просто разобрался с вопросом. Главное — коллектив доволен”. — “Ну, скажите, как?” — “Да я им акции отдал, и все”.

“Какие акции вы им отдали?” — спрашиваю. “У меня были акции. Я их отдал им. Все, ни у кого нет вопросов”. И чувствую, что жался он, не хотел рассказывать не оттого, что акции компании отдал, а как бы надурил народ, всучил какие-то бумаги и я его за это сейчас могу наказать. “У меня есть вопросы, — говорю. — Какие конкретно акции вы им отдали?” — “Ну, у меня были акции энергосистемы”. — “Ваши, что ли?” — “Мои”. — “Амурэнерго”?, — “Да”. — “Вы их отдали?” — “Отдал”. — “Не понял. А скажите, они, вообще, кому принадлежат?” — “Кому принадлежат? На балансе были у меня акции. Я их и отдал”. — “И уже все завершили, все оформили?” — “Да, все оформил”.

— Я готов был его растерзать, — вспоминает Чубайс, — разорвать на части, разделить на атомы. Но, чтобы сделать это обоснованно, со знанием дела, с перечислением всех совершенных им смертных грехов, я стал погружаться в проблему и обнаружил просто ослепившую меня вещь. Директор ничего не нарушил. Ну ровным счетом ничего. Потому что тогда не было никаких нормативных актов, никаких корпоративных документов, ничего, что как-то ограничивало, хоть в чем-то, полномочия гендиректора.

— Понимал ли он смысл и последствия своих действий?

— Уверен, что нет. Он понимал другое: люди требуют зарплату, Чубайс на него тоже наезжает. Вот он и отдал акции. Решил проблему. По какой цене? По балансовой, по какой же еще? Это же десять лет назад происходило. Не было ни котировок, ни цены рыночной. Были какие-то бумаги на балансе.

— А что было потом?

— Ничего не было. Сделать уже ничего было нельзя — сделка была закрыта, назад не отыграть.

— А рабочие были довольны?

— Да, тогда были довольны.

— Это странно, потому что они еще меньше гендиректора должны были понимать смысл этих бумаг, которые им выдали вместо зарплат.

— Там другие мотивы. Рабочие помнят, что во время приватизации кому-то что-то раздавали, а кому-то недодали. А теперь вот отдают, и это хорошо.

— А может, за работягами или директором бизнес какой-то стоял, чтобы скупить блок-пакет или в компанию войти?

— Кому нужны были дальневосточные компании, тем более в то время? Они все были в долгах, плюс все тарифы регулируются, большого

пакета не соберешь, а если соберешь, что будешь с ним делать? Это ведь скупать могли те, кто понимал в вопросе. А кто понимал, точно не стал бы там ничего покупать. Напоминаю — девяносто восьмой год шел, и акции были не РАО “ЕЭС”, а какой-то ее далекой дочки. Полная незащищенность активов. Делай с ними что хочешь и ничего не нарушишь.

— Даже странно, что, пока вы нормы, барьеры и правила вырабатывали, никто из генеральных сам у себя станцию не украл таким образом.

— Легко могли это сделать, без труда, — комментирует Чубайс. — Но не сделал никто. Почему? Ответ иррациональный. Потому что энергетики, особенно генералы, — это каста. Там очень сильны понятийные правила: что можно, чего нельзя. Нельзя компанию у себя украсть. Так у энергетиков не принято. Они — про выработку электроэнергии, а не про “станцию себе утащить”. Я и с Боганом справился в первую очередь потому, что он нарушил фундаментальные понятия: нельзя энергосистему страны растаскивать на областные куски. Они, может, в душе все этого хотели, но понимали, что нельзя, и не делали, а Боган взял да потащил одеяло на себя.

В их восприятии эта ситуация должна была отразиться чем-то вроде: и правильно его Чубайс снес...

Некоторые директора из старой гвардии произвели сильное впечатление на Чубайса. Одним из таких оказался Владимир Зубков, бывший глава “Алтайэнерго”. Он произвел впечатление на главу РАО тем, что знал не только производство, но и прекрасно ориентировался в финансах. Как потом выяснилось, гораздо лучше, чем предполагал Чубайс. Недооцененный масштаб и глубина знания предмета Зубковым потом чуть не обошлись РАО потерей одной из крупнейших энергосистем — “Кузбассэнерго”. Но сначала Чубайс, которому порекомендовали коренного энергетика, легко отличавшего кредиторку от дебиторки, был просто счастлив. От счастья он в сентябре 1998 года привел его на пост внешнего управляющего “Кузбассэнерго”. Именно управляющего, а не гендиректора, потому что энергосистема находилась под процедурой банкротства. Формальным истцом выступала налоговая служба, но все понимали, что это влиятельные бизнесмены Михаил и Юрий Живило, владельцы Новокузнецкого алюминиевого завода (НКАЗа), затеяли всю эту историю, чтобы в итоге прибрать компанию себе. До Зубкова внешним управляющим “Кузбассэнерго” был их человек, который и утвердил план процедуры банкротства. На выходе компания подлежала продаже за долги. Чубайс, естественно,

сообразил, что еще немного — и РАО недосчитается огромного актива, и кинулся спасать родное имущество.

В спасатели он и определил Владимира Зубкова, который не только все про турбины знает, но в денежных потоках дока.

Это было ошибкой, чуть не ставшей роковой.

— Зубков приступил к своим обязанностям, — рассказывает Чубайс, — а ситуация не разруливается. Там надо было долги огромные с НкАЗа взыскивать, тогда и мы бы свои начали гасить. А он что-то все тянул и тянул. Я говорю: “Владимир, давайте уже, наезжайте повзрослому!” Знаю ведь, что мужик он сильный, отвязанный, если надо, башку оторвет и не заметит. А он мне вдруг: “А может, повидаетесь сначала с должниками-то?” — “Ну, ладно, говорю, давайте ко мне этих Живил”.

К Чубайсу приехал Михаил, старший брат и старший партнер, который изъяснялся абсолютно комсомольским таким стилем: “Анатолий Борисович, очень важно нам вместе поднять энергетику Кузбасса на новый уровень, развить ее, потому что промышленное развитие региона...” — ну и так далее. Чубайс прерывает эту тираду: “Все это отлично, а деньги за электроэнергию когда отдадите?” — “Нет, мы, конечно, вы не сомневайтесь, мы разберемся, тем более что внешний управляющий у вас сейчас правильный, мы его поддерживаем”. — “Подождите, мне не поддержка нужна, а деньги”. — “Анатолий Борисович, любая ваша просьба, все, что скажете, все сделаем”. — “Значит, мне — график реструктуризации долгов с выплатой максимум за полгода. Через три дня с графиком и Зубковым ко мне на подписание”. — “Мы поработаем, изучим...” Ни графика, ни Зубкова Чубайс через три дня так и не увидел. Время идет, ничего не происходит. Вернее, происходит. Долги “Кузбассэнерго” растут ускоренными темпами.

— Извлекаю Зубкова, — рассказывает Чубайс. — У вас десять дней. Если график есть, работаем, нет графика, нет и вас на этой работе”. График так и не появился.

Чубайс распорядился подготовить решение об увольнении Зубкова, снова возникает Михаил Живило с просьбой о встрече. Приехал и снова с разговорами о важности поднимать энергетику. А по существу? По существу Живило приехал с единственным посланием: не увольняйте Зубкова, мы его поддерживаем, и все сначала...

— Значит, так, — ответил Чубайс. — Зубкова я увольняю.

— Не надо, мы все сделаем, вот увидите. Давайте договариваться.

— Первое. Зубков уволен. Это не обсуждается. У вас есть две линии поведения. Мешать этому или не мешать. Будете мешать — объявляю

войну. Твердо обещаю. Второе. Хотите договариваться — пожалуйста, но сначала я приведу туда своего человека.

Живило выбрал первую линию — он всячески мешал смене внешнего управляющего, используя все свои ресурсы на своей территории. И Чубайс признает, что смещение Зубкова далось ему нелегко, так как ребята, несмотря на комсомольскую риторику, оказались вполне технологичными и прекрасно ориентировались в том, что как работает.

Нового управляющего Чубайс привез из Красноярска. Живилы по-прежнему не хотели платить, а “Кузбассэнерго” продолжало двигаться по пути банкротства. Никто никаких графиков не подписывает.

— Неожиданно в середине этой драки возникает Дерипаска. “Давайте я с этими неплательщиками разберусь”. — “Чего ты хочешь?” — спрашиваю. “Долги мне их продайте”.

Чубайс говорит, что решение отдать братьев Живило в руки Дерипаски далось ему нелегко. Но, с другой стороны, какие были варианты, рассуждает он. Отключать НкАЗ? Трудовой коллектив, губернатор Тулеев категорически против. Мол, Чубайс губит алюминиевую отрасль, созданную трудом поколений. Думал он, думал и в конце концов сдал долги братьев их врагу. Там уже все началось по-взрослому. Для братьев Живило дело закончилось принудительной эмиграцией в Париж. “Кузбассэнерго” хоть оказалось единственной компанией РАО, которая прошла всю процедуру банкротства от начала и до конца, но осталось в составе холдинга. Дерипаска, забрав завод у братьев, все заплатил энергетикам. Только Чубайс не очень гордится этой своей победой.

— Олигархическая общественность меня осудила, — вздыхает он. — С ее точки зрения я мог предпринимать любые шаги для выбивания долгов, вплоть до заведения уголовных дел. А вот становиться инструментом в разделе собственности не имел права. То есть долги выколачивать хоть каленым железом, а собственность — это святое. Такой вот кодекс у нашей капиталистической общественности.

Было бы ошибкой представлять РАО “ЕЭС” второй половины девяностых как слабую, постоянно обороняющуюся от внешних угроз и притязаний компанию. РАО тоже не прочь было оттяпать какой-нибудь кусок индустриальной собственности, и пожирнее. Почему нет? Особенно из того, что близко по профилю. Например, уголь.

Еще весной 1999 года Чубайс выступил с идеей создания энергоугольных компаний на базе дешевых углей Березовского и Бородинского разрезов. На Березовском немедленно образовалась забастовка, участники которой уверены, что РАО “ЕЭС” намеренно не платит за уголь, чтобы обанкротить “Красуголь” и получить его акции. Самое существенное в этой истории то, что договоренность о залоге акций “Красугля” в обмен на деньги от РАО на погашение долгов угольщиков действительно существовала.

— Дурацкая была история, зря я влез, — вспоминает Чубайс. — Идея-то выглядела заманчиво. Для нас это была реальная топливная база. А сам “Красуголь” погибал в битве собственников между собой. Почему бы не прийти и не забрать ее с потрохами? При этом компания серьезная, значимая. Объем добычи — миллионов пятьдесят тонн за год. Короче, влез я в эту историю по-взрослому.

Из энергичной попытки Чубайса забрать “Красуголь” за долги ничего не вышло. Размашисто, по-генеральски вмешался в ситуацию тогдашний

губернатор Красноярского края Александр Лебедь, из какого-то фонда губернаторских программ, как кролика из шляпы, извлек деньги, пригасил долги угольной компании. Помогал ли кто-нибудь ему советом или деньгами — неизвестно, но факт, что Чубайс так и не разжился собственным углем.

Он предпринял еще две решительные попытки стать собственником угольных активов. Правда, уже на другой основе. Первое: ни у кого ничего не забирать. Второе: создать энергоугольные компании путем объединения активов. Первая идея — “БурТЭК”, которую на паритетных началах (пятьдесят на пятьдесят) хотели создать РАО и правительство Бурятии. РАО планировало внести в создаваемую компанию Гусиноозерскую ГРЭС, а Бурятия — пару угольных разрезов и горнорудную компанию. При этом в учредительных документах предусматривалось, что одна акция (всего-то) из голосующего 50-процентного пакета бурятских акций будет передана в доверительное управление РАО “ЕЭС”. Интересно, это кто-то из менеджеров-бизнесменов подкинул Чубайсу идею насчет доверительного управления всего одной акцией, или это его собственная конструкция, или он сам догадался, как вставить ногу в дверь таким образом, чтобы потом стать хозяином квартиры.

Аналогичный проект планировался и на Урале. Создание “УралТЭК” вообще зашло достаточно далеко, но, как и с “БурТЭКом”, ничего не вышло. Разъяренные миноритарные акционеры РАО стали задавать идиотские вопросы: как внести Гусиноозерскую ГРЭС в уставный капитал какого-то “БурТЭКа”? Как это внести Рефтинскую и Троицкую ГРЭС в капитал “УралТЭКа”? А нас почему никто не спросил? Это же и наше в том числе. А их никто спрашивать и не собирался. Так начиналась первая настоящая отечественная акционерная война между миноритарными и мажоритарными акционерами, которая не только остановила создание энергоугольных компаний за счет активов РАО. Она радикальным образом повлияла на всю реформу энергетики, да и на российский фондовый рынок в целом. К этой войне мы еще не раз вернемся.

Сегодня глава РАО рассуждает об этих попытках отстраненно-философски. Надо ли было идти по этому пути? В то время — нет, это не решало никаких проблем. А вот в привязке к дню сегодняшнему — безусловно правильная стратегия. Чубайс уверен, что ставшие самостоятельными в результате реформы генерирующие компании непременно пойдут в топливо, в том числе и в уголь. Энергетикам правильно иметь хотя бы маленькое месторождение. Это усиливает переговорную позицию в торговле с поставщиками топлива. Когда у тебя нет никакой альтернативы, объясняет Чубайс, ты вынужден будешь принять самую жуткую

цену. Деваться некуда. Если же у тебя есть свой небольшой источник угля, ты можешь угольщиков послать и хотя бы четыре-пять месяцев на нем продержаться. И тут кто кого пережмет, кто раньше дрогнет.

Но сейчас это только теория. Чубайсу “зайти в уголь” так и не удалось.

Уже после наших бесед с главой РАО и перед самой сдачей книги в печать пришло сообщение о том, что ОГК-3 первой из выделенных из РАО генерирующих компаний приобрела “угольное месторождение — участок “Остальные запасы” Окино-Ключевского месторождения бурого угля в Бурятии. Аналитики убеждены, что вскоре проблемой обеспечения углем озаботятся и остальные генкомпании. ОГК-3 получит право пользования недрами с целью разведки и добычи бурого угля на участке на срок 20 лет”.

Чтобы с боем взять Приморье

Нет в России другого такого региона, чья история взаимоотношений с РАО была бы столь продолжительно острой, столь публичной, а временами и драматичной. Это связано не только с особенностями географии — где-то там ведь есть Магадан, Хабаровск. Многое было завязано на личности Чубайса и приморского губернатора Евгения Наздратенко, который не только Чубайса, но и Ельцина публично осуждал, имел свое мнение по всем вопросам региональной и федеральной политики. Эмоционален, артистичен, решителен, популярен среди своих. По набору этих качеств — ну практически тот же Чубайс. Только цели и убеждения разные. Совсем.

В Приморье постоянно что-то искрило. В прямом и переносном смысле. Край постоянно замерзал, оставался без света, и вся страна если не участвовала, то наблюдала за тем, как приморский губернатор обвинял в своих энергетических бедах главу РАО “ЕЭС”, а тот в свою очередь делал все, чтобы убедить власть и население в том, что проблема Приморья — это сам Наздратенко.

Наздратенко занял губернаторский кабинет в 1993 году. По его рассказам, хозяйство он получил в тяжелом состоянии, обремененное много-миллиардными долгами. Практически все то же, что и у Чубайса в РАО пятью годами позже. Только РАО не мерзло, а горело. Край регулярно замерзал и до Чубайса. Собственно долги образовались от того, что, когда

Приморье замерзло, краевая чрезвычайная комиссия принимала чрезвычайные решения: останавливать составы с топливом, идущие в соседние регионы, разгружать и использовать его на месте. Вот она, региональная геополитика, в действии. Как после этого эти регионы без предназначенного им угля выживали, трудно сказать. Там, вероятно, не было своего Наздратенко, который мог бы откомментировать местные проблемы на всю страну. Но поскольку экстренная разгрузка чужих вагонов с углем была все-таки не грабежом, а чрезвычайной мерой местной власти, то за это топливо его несостоявшиеся получатели выставляли Приморью счета. Они не оплачивались. Долги росли. Напомним, что началось это еще до Наздратенко. Ему достались долги, иски по ним к краю и автоматическое списание пеней и штрафов со счетов краевого бюджета.

— Я был в ужасном положении, — вспоминает Наздратенко. — Детские дома, дома ветеранов без денег, без продуктов — нечем платить.

У Наздратенко есть ощущение если не подвига, то большого и полезного дела, которое он сделал, вытаскивая Приморье из финансовой пропасти. А его тут шельмуют на всю страну. Обидно и несправедливо.

В принципе, Евгений Иванович, став губернатором и сцепившись через несколько лет с федеральным центром на энергетической почве, не замыкался на одного только Чубайса. Он был почти уверен, что в значительной степени стал жертвой сговора журналистов и ряда представителей федеральной власти, что у журналистов федеральных каналов было прямое указание “мочить” Наздратенко.

С Евгением Ивановичем мы договорились встретиться у его работы. Он вышел из Спасской башни Кремля, и мы пошли в какой-то не очень уютный, но вполне подходящий для спокойного разговора офис в одном из зданий на противоположной стороне Красной площади, где располагается, как мы поняли, фирма его знакомых.

— Страна наша большая, — говорит Евгений Иванович, но не переходит, как Чубайс, к вопросам вероисповедания или устройства линий электропередач, а сразу переключается на СМИ, — и люди ее видят такой, какой ее представляют журналисты. Не согласны? На всех телеэкранах только и было тогда Чечня, Приморье, Чечня, Приморье. Журнал “Эксперт” писал, помню: “Владивосток — это Ленинград в годы войны, только не падают бомбы”. Что за ужас и бред? И почему, когда я пятого февраля 2001 года попросился в отставку, шестого у нас сразу же наступили счастливые времена? Никаких проблем ни с топливом, ни с оплатой — ни с чем. Так же не может быть.

Бывший экономический советник президента Андрей Илларионов вообще считает, что против властей Приморья было использовано “энер-

гетическое оружие”. Отставки губернатора там добились, ограничивая энергоснабжение региона и провоцируя кризисы*. Когда зимой 2001 года в Приморье случился очередной тяжелый кризис, это уже достало всех, включая президента. Путин послал одного из руководителей администрации, уполномоченного поговорить с Наздратенко о его отставке. Наздратенко ответил, что готов написать заявление. Ему говорят: “Пишите”. — “Сейчас не могу — послезавтра напишу”. Приходит обозначенный день — заявления от Наздратенко нет. Человек из администрации звонит, а губернатор ему отвечает, что, мол, он сейчас в больнице и что, как только выйдет на волю, сразу же напишет. Путин, говорят, разозлился не на шутку. Сам соединяется с Наздратенко. (О факте самого разговора писали газеты**.)

Диалог состоялся примерно такой. “Евгений Иванович, обещали заявление написать?” — “Обещал”. — “Будете слово держать?” — “Конечно, Владимир Владимирович, раз сказал, что напишу, значит, напишу”. — “Тогда берите ручку, бумагу и садитесь писать. Прямо сейчас”. — “Я вот сейчас в больнице, в барокамере. А в барокамере у меня ручки-то и нет. Не могу написать”. — “Не можете — не надо. Решайте сами. Время для принятия решения — десять минут”. Через десять минут звонок от Наздратенко: “Я написал, кому сдать заявление?”

Так закончилась политическая карьера (на данном этапе, по крайней мере) одного из самых заметных, самых влиятельных, особенно в девяностые годы, губернаторов России. Его бескомпромиссная борьба за дешевую электроэнергию для края неизвестно какими буквами вписана в историю российской экономики, политики, электроэнергетики. Приложим к этому руку и мы.

Еще Борис Ельцин пытался уволить приморского губернатора. Не получилось.

— Ну, положим, уволить его пытался я, а не Ельцин, — уточняет Чубайс.

— Значит, не смогли, находясь в администрации президента, решить этот вопрос, дорешали его уже с помощью электропровода? Применили “энергетическое оружие” против политического противника?

Наздратенко как-то даже что-то вроде письменного заявления написал: я идеологический враг Чубайса и всего, что он делает. “Заявление” было оформлено в виде открытого письма Чубайсу и обнародовано 3 марта 2000 года в краевой газете “Владивосток”. В письме Чубайс обвинялся во всех экономических и политических бедах страны. Чубайс был обвинен

* Коммерсантъ. 2006, 11 октября.

** Независимая газета. 2001, 6 февраля.

в “распродаже за бесценок национальных богатств России”, в “разгроме российской энергетики” и в том, что реформы в отрасли носят антинародный характер. В письме Наздратенко обращался к Чубайсу с просьбой уйти в отставку с поста руководителя РАО “ЕЭС”.

Просьба была отклонена.

— Насчет противника это верно, — комментирует Чубайс. — Здесь Илларионов прав, ничего не скажешь. Но то, что мы сознательно отключали Приморье, чтобы уволить Наздратенко, — это плод больного воображения нашего критика. Неужели кто-то всерьез может предположить, что ради наказания одного персонажа, даже губернатора, мы будем мучить тысячи людей? Что касается энергетического периода наших баталий, то это была уже совершенно другая история. Я даже не пытался унаследованные из прошлого задачи решить на новом месте, в РАО. Жалко и глупо тратить силы на решение вчерашних задач. А в текущих задачах моих в Приморье происходило следующее. Есть заявленная позиция губернатора: энергетикам не платили, не платим и платить не будем. Такая позиция руководителя региона — серьезный сигнал для всех плательщиков. Он “удавливал” тарифы до предельно низкого уровня. И у меня от этого на выходе такая цепочка событий. Забастовка персонала на владивостокской ТЭЦ-2. Потому что если энергетикам не платят, денег на зарплаты нет уже через шаг. Я туда прилетел. Задолженность по зарплате — месяцев восемь. Вторая цепочка последствий — долги “Дальэнерго” по налогам. Третья цепочка — топливо. Мы не платим за уголь и, соответственно, получаем недопоставки угля. Получаем угрозу веерных отключений. Плюс еще Наздратенко переводит все в публичную плоскость, в чем он мастер непревзойденный. “Не позволим этим макроэкономистам из Чикаго ставить эксперименты над Россией, над народом!..” И так далее.

В общем, Чубайс показательно сцепился с Наздратенко, потому что за их отношения с интересом наблюдали и губернаторы и энергетики. Надо сказать, что у Чубайса все битвы — показательные. В иные он не ввязывается. Это нерационально. Каждый раз это битва Пересвета с Челубеем перед Куликовским сражением. Войско должно видеть, чья взяла. Правда, у реки Непрядвы в 1380 году богатыри бились насмерть и героически пали оба. Но выступление было показательным, вошло во все летописи и учебники истории. А воодушевленное русское войско разбило татаро-монгол.

Нет сомнения, что Чубайс, ввязываясь в свои битвы, внутренне готов разделить судьбу богатырей. Лишь бы “наша взяла”. Десятки компаний, которые надо заставить что-то сделать или от чего-то отказаться, десятки важных и влиятельных людей, которым надо что-то доказать или которых

надо “снести”, если они не изменят свое отношение к проблеме. На все не хватит ни сил, ни времени. Надо выбирать самых заметных, самых сильных и демонстрировать всем либо их сдачу в плен, либо их бездыханные тела. Либо, в самом крайнем случае, самому сложить голову на поле брани. Это рационально и эффективно. Вот победить Наздратенко, чтоб все увидели, — это рационально. Жестко уволить Богана из “Тюменьэнерго” — это отфиксировали все отраслевые генералы. Ну а то, что все эти годы Чубайс сам периодически повисал на волоске, так это судьба воина.

Наздратенко и сегодня убежден, что тарифы на электроэнергию надо “удавливать”. Он, правда, не использует это слово, но смысл тот же. Надо дотировать как-то стоимость электроэнергии для региона. Иначе Дальний Восток останется без населения. Энергия в регионе слишком дорога и местное производство от этого неконкурентоспособно.

— Да эта дискуссия продолжается до сих пор, — говорит гендиректор Федеральной сетевой компании (ФСК) Андрей Раппопорт, — дотировать или не дотировать. В подходе Наздратенко есть своя доля правды. Это его подход. Есть и другие подходы. У нас был другой.

Меньше всего можно было ожидать услышать такое от Раппопорта, которого осенью 1998 года Чубайс бросил на Приморье.

Тот в РАО отвечал совсем за другие дела: инвестиции и экспорт электроэнергии. Единственная причина, которая объясняла выбор Раппопорта для решения этой задачи, состояла в том, что он служил в десантных войсках, а Чубайс понимал: кому бы он ни поручил Приморье, он посылает человека на войну. И Раппопорт два с лишним года отслужил на этом фронте.

— Сейчас это уже немного подзабылось, но ведь Наздратенко входил в губернаторскую элиту, в число самых влиятельных, — вспоминает Раппопорт, — а там — пять-шесть имен всего: Шаймиев, Рахимов, Лужков, естественно, краснодарский Кондратенко, Наздратенко. Кто-то еще, наверное, ну, может, еще два-три губернатора, и все.

Когда Раппопорт прилетел во Владивосток, он мог столкнуться с тем, что ему негде наводить порядок. В “Дальэнерго” с осени 1998-го внешнее управление, закон, осложняющий банкротство объектов естественных монополий, еще не принят. Существовала реальная угроза распродажи компании по частям за долги. Если бы кому-то искушенному и сильному всерьез понадобилась эта компания, удержать было бы трудно. Везло с тем, что крупный бизнес в сторону энергетики тогда и не смотрел. Съесть компанию никто не планировал, но кормились вокруг нее активно. И все хотели купить долги энергетикам. Это был прямой путь к захвату

имущества должников, такой талон на рейдерство, хотя в то время слово это не употреблялось.

Как только Раппопорт взялся за “Дальэнерго”, большое число людей оказались в нем заинтересованы. По непонятым (или по понятным) причинам энергокомпания производила взаимозачеты с теми, кто мог легко расплатиться живыми деньгами. Деньги, без сомнения, были у портовиков и тех, кто работал с рыбой. Но зачем же платить, когда можно зачесть?

— Я долго и мучительно погружался в то, что там происходило. Я ведь до этого АО-энерго не занимался, — говорит Раппопорт. — А когда погрузился, увидел: тотальное воровство, долги, ничего нет живого. Я сидел и не мог понять, что вообще можно с этим сделать. При этом у губернатора даже в мыслях нет погасить долги бюджетников местных перед нами. Я ему говорю: “У нас здесь восемь тысяч энергетиков работает, это же ваши люди, ваши избиратели, им же надо зарплату платить”. — “У вас восемь тысяч, а у меня — весь край, два миллиона” — вот и весь разговор.

Первое, что попытался сделать Раппопорт, это научиться управлять процессом банкротства. Надо было заменить внешнего управляющего, который вел дело к распродаже компании, и поставить надежного человека, не связанного специальными отношениями ни с кем во Владивостоке. Он привез на эту должность Александра Канчина из Находки. Там он работал в Приморском пароходстве, сначала механиком, а потом — руководителем фондового отдела. Его рекомендовал другой находкинец, Валентин Завадников, пришедший к Чубайсу в РАО в то же время, что и Раппопорт. Канчин достаточно эффективно взялся за дело. Вместе с Раппопортом они запретили зачеты без личной визы Раппопорта, что помогло остановить воровство, как-то более или менее стабилизировали ситуацию с зарплатой.

Но “Дальэнерго” по-прежнему оставалось крупным должником и крупным кредитором. Проблема состояла только в том, что долги у компании были перед бюджетом и поставщиками топлива, то есть перед кредиторами требовательными и влиятельными, которые могли надавить, и очень больно. Энергетикам же должны были граждане и муниципальные предприятия. Муниципалов прикрывал губернатор, а с населением вообще непонятно, что было делать.

Еще в самом начале эпопеи в Приморье Наздратенко приезжал к Чубайсу. Согласились, что ситуация в регионе тяжелая, надо бы внешнего управляющего в “Дальэнерго” менять. Договорились согласовать кандидатуру, по-мужски пожали друг другу руки. И еще договорились не гнать волну друг на друга в прессе. Чубайс представил Наздратенко Раппопорта,

на том и разошлись. Не успел глава Приморья долететь до Владивостока, в СМИ опять “злодей Чубайс, сколько можно измываться...” и все, что положено в таких случаях.

Прилетевший в Приморье Раппопорт снова попытался договориться с губернатором об информационном перемирии. Но главное, чего он пытался добиться от Наздратенко, — повышения тарифов, которые тот держал, не повышая, годами.

— Послушай, Евгений Иванович, — пытался убедить его Раппопорт, — речь ведь идет о бутылке водки.

— Какой еще водки?

— Да вот расчеты сделали, и нам, чтобы хоть как-то свести концы с концами, чтобы зарплату выплатить и топливом запастись, нужен тариф, который увеличит расходы семьи в среднем на стоимость одной бутылки водки в месяц. Неужели бутылка водки на семью в месяц — это много?

— Нет, тарифы я трогать не буду, — твердо стоял на своем Наздратенко.

Согласиться с повышением тарифов означало бы для него отказаться от своего политического прошлого. Еще в 1993 году начинающий губернатор выжал из начинающего премьера Черномырдина, прибывшего во Владивосток с большой свитой, знаменитое постановление правительства №1001. В соответствии с ним край получал фантастические льготы по железнодорожным тарифам и давал возможность администрации держать стоимость электричества самой низкой в регионе. Постановление действовало два года. Экономических проблем края оно не решило, но заложило основу для всех последующих энергетических кризисов, которые с завидной регулярностью сотрясали край на протяжении всего срока губернаторства Наздратенко. По сути эти ежегодные энергетические муки края в конце концов и стали одной из главных причин его отставки.

Информационные агентства сообщают, что к сегодняшнему дню энергетический кризис в Приморье достиг своего пика. Без электричества почти на сутки оставались 50 процентов потребителей края. Перестали работать насосные станции, и жители лишились воды, — сообщает Интерфакс. — Остановились заводы и фабрики, закрылись детские сады. Правда, позже временный выход был найден и ситуация, похоже, начала стабилизироваться. Виктор Черномырдин принял решение выделить из госрезервов 10 000 тонн дизельного топлива для ликвидации энергетического кризиса в Приморском крае. Полторы тысячи тонн солянки уже поступили на Дальний Восток, что позволило запустить ряд электростанций.

Это из вечернего выпуска новостей телеканала “Россия” от 18 июля 1996 года. Девяносто шестого, а не девяносто девятого или двухтысячного! Чубайсом в РАО еще и не пахнет, там сидит Анатолий Дьяков, которого Наздратенко чтит и высоко ставит его профессионализм. И еще одна деталь. События происходят в июле. Не зимой, не ранней весной, а в июле во Владивостоке уже плохо с энергией.

И — самоотверженно спасающий Приморье за счет госрезервов Виктор Степанович. Это называется привет Черномырдину-96 от Черномырдина-93.

За каждую льготу всегда кто-нибудь платит. За неестественно низкие цены на железнодорожные перевозки, за дешевый киловатт-час. Если товар или услуга кому-то достаются ниже себестоимости, кто-то другой должен эту разницу покрыть. В нашем случае — казна. А изнасилованная казна не может и не хочет покрывать расходы одного региона за счет других. Не было у государства на это денег в середине девяностых. И если льгота есть, а за нее никто не платит, она начинает уничтожать своего производителя, тех, кто поставляет льготные товары и услуги. Отсюда и банкротство “Дальэнерго”, и традиционные, как фестиваль какой-нибудь, ежегодные энергетические кризисы.

Вот почему Раппопорт так настойчиво просил Наздратенко уступить по тарифам хотя бы “на бутылку водки”. Нет.

В мае 1999-го Наздратенко выпала счастливая карта. Николая Аксененко назначили первым вице-премьером. Почти преемником Ельцина. Во время своего визита на Дальний Восток он заявил, что в течение июля энерготарифы в крае будут снижены на 10 процентов, за два следующих месяца — еще на 10 процентов. В итоге к 1 января 2000 года общее снижение энерготарифов должно было составить 30 процентов. Аксененко предупредил, что никто не посмеет решить этот вопрос наоборот. Какая уж тут бутылка водки.

Воодушевленный первый вице-губернатор обещает отапливать замерзающую столицу края раппопортами, а Чубайса вместе с его замом посадить за терроризм. Сам Наздратенко тоже не скупится на выражения. На местном телевидении о прилетевшей на совет директоров “Дальэнерго” группе руководителей РАО он говорит, что “эти сволочи” приехали провалить его на губернаторских выборах*.

В общем, обстановка деловая и конструктивная. Первый вице-премьер Аксененко собирает у себя в Белом доме совещание по ситуации в Приморье. Директор “Дальэнерго”, откровенно струсив, не поехал, по-

* Независимая газета. 1999, 22 декабря.

слал своего зама. Совещание представительное, с участием министров и руководителей федеральных служб.

— Кто по “Дальэнерго” будет докладывать? — спрашивает Аксененко.

Вышел заместитель гендиректора: выручка, тарифы, графики и так далее. Говорил минуты три, не больше. Тут Аксененко его перебивает:

— А вы кто такой?

Докладчик немедленно впадает в ступор. Тяжелая тишина.

— Вы кто такой, я вас спрашиваю? — уже с нажимом обращается к нему вице-премьер.

— Я — зам генерального директора по экономике и финансам...

— Нет, вы кто такой, я вас спрашиваю? — И это уже звучит не как вопрос, а как выговор, а может, и приговор.

— Я сижу, завожусь страшно, — вспоминает Раппопорт. — Вижу, что Аксененко просто унижает мужика ни за что, чтобы показать, какой он строгий начальник и что он будто бы точно знает, кто виноват и что делать. И в страшно хамской манере все это делает. Я понимаю, что мужика надо спасать как-то, а как — непонятно. Меня самого начинает переклинивать, и я не выдерживаю и говорю: “А вы кто такой, господин первый вице-премьер?” Тишина наступила такая, что слышно, как мухи летают. А меня самого аж дрожь пробивает. Думаю, сейчас скажу ему: “Хрен ты моржовый, вот ты кто!” Аксененко так тяжело, но с интересом на меня посмотрел, выдержал паузу, минуту, наверное, или две, потом поворачивается к докладчику и тихо так говорит: “Продолжайте”. Чубайс меня за это ругал потом страшно.

Аппаратная отвага Раппопорта объясняется просто. Он состоятельный человек, пришел из бизнеса, абсолютно не держится за кресло и в любую минуту может в бизнес же и вернуться — без потери статуса и без ущерба для самооущения. От его увольнения больше всего пострадал бы Чубайс, который остался бы без своего корпоративного спецназовца.

На следующее совещание по Приморью у Аксененко, когда докладчиком был назначен уже Раппопорт, Чубайс пошел с ним.

— Будешь смотреть в мою сторону, чтобы не наговорить и не надевать глупостей, — предупредил он своего зама. И не напрасно. Когда Аксененко, исключительно в воспитательных целях, “забыл” про докладчика, закончившего выступать, и минут пятнадцать заставил его бессмысленно стоять за трибуной, Раппопорт несколько раз пытался самовольно уйти. Но Чубайс, как хорошо обученный сурдопереводчик, жестами и мимикой объяснял своему подчиненному, что надо продолжать стоять, как и с каким выражением лица это надо делать.

Интересно, что со временем у Раппопорта не только нормализовались отношения с Аксененко, но и возникло что-то вроде неформального контакта. Он не только изменил свою позицию по Приморью, но и инициировал участие железной дороги в строительстве энергетических объектов.

Когда перед очередным визитом представителей РАО во Владивосток местные начальники публично пообещали их арестовать, Чубайс снарядил с Раппопортом взвод автоматчиков. Отстреливаться не пришлось, но машину с гендиректором, выехавшую из аэропорта на собрание акционеров, ГАИ задержала минут через пять пути. Тут же возник ОМОН — долго искали наркотики и оружие, а заодно поинтересовались: а где же Раппопорт? Его по чистой случайности не оказалось в машине гендиректора, но это позволило Раппопорту провести собрание акционеров и принять все нужные решения.

Кстати, гендиректор “Дальэнерго”, который страшно не нравился Наздратенко, не устраивал и руководство РАО. Он оказался существенно слабее ситуации, в которой надо было работать. Но его держали, чтобы не потакать местным властям. В конце концов Раппопорт решил договариваться с Наздратенко: мы увольняем нашего директора, нового согласуем с тобой. Только при одном условии — тарифы должны быть подняты на 25 процентов. И Наздратенко согласился.

Потом у них с Наздратенко даже что-то вроде приятельских отношений стало возникать. После года войны. Он пригласил Раппопорта к себе домой, познакомил с семьей. Как-то позвал покататься на катере, а когда Раппопорт решил искупаться, за ним в воду тут же прыгнули наздратенковские охранники.

— Все говорят, что я тебе добра не желаю, — весело сказал Наздратенко, — не хочу, чтобы на меня подумали, если, не дай бог, захлебнешься.

Осенью 2000-го Раппопорт убедил Чубайса, что вся тяжелая работа в Приморье сделана, там уже практически рутина, что он хотел бы больше внимания уделять своим основным обязанностям в РАО. На посту председателя совета директоров “Дальэнерго” Раппопорта сменил Анатолий Копсов, опытный профессиональный энергетик. И так случилось, что месяца через три после того, как он приступил к работе, возникла тяжелейшая ситуация. В Сибири установились морозы под пятьдесят градусов. Остановились угольные разрезы, и составы с углем перестали ходить во Владивосток. А у самого “Дальэнерго” из-за накопленных долгов угля не хватало. В общем, пришлось чуть не останавливать станции. Картина ужасная: люди в январе на улицах жгут костры и готовят еду. Все — хуже

некуда. И тут уже Путин разозлился, как говорят знающие люди, до редкого для себя градуса. Он собрал совещание по этому вопросу. Всем накомандовал.

— Я там что-то говорю про неплатежи, про губернатора, — рассказывает Чубайс, — а он: “Вы за энергетику отвечаете. Нет энергии — виноваты”. Он так очень резко и справедливо, наверное, перевел ситуацию в такую плоскость, что я — главный виновник.

Чубайс, в общем, и так шел на это совещание без какой бы то ни было уверенности, что выйдет оттуда в своей должности.

Присутствовавший на совещании генпрокурор Владимир Устинов заметно оживился. “На решение проблемы — пять суток, — давал указания президент. — Чубайс, лично отвечаете за восстановление энергоснабжения в полном объеме. Устинову — открыть уголовные дела на всех виновных”.

Кроме того, Волошину, как председателю совета директоров, было поручено на ближайшем собрании акционеров поставить вопрос об укреплении руководящего состава энергохолдинга. Было похоже, что и положение Чубайса становится неустойчивым. Вице-премьер Виктор Христенко, правда, после заседания заявил журналистам, что указания об укреплении руководства РАО “ЕЭС” не означают отставку председателя правления.

— Для меня это была тяжелая ситуация, — комментирует Чубайс. — Я — главный виновник, а мне еще надо идти в ответную атаку. Это совсем плохо, особенно учитывая место событий — кабинет главы государства. Читаю на лице Устинова: “Ну, наконец-то!” — а у меня выбора нет. Я взял слово и говорю: “Владимир Владимирович, задача понятна, будем ее решать. Ваше право давать оценки всем, включая возможность уголовной ответственности. Но у меня тем не менее есть настоятельная просьба — отмените поручение относительно немедленного открытия уголовных дел. Мне сейчас работать в круглосуточном режиме с несколькими тысячами человек, от каждого из которых зависит, сумеем мы вернуть электроэнергию во Владивосток или нет. Теперь представьте: с одной стороны, у них Чубайс с задачами — уголь, склад, разморозка. А с другой — прокурор ему будет говорить: “С моих слов записано верно, распишитесь здесь...” Какой же может быть результат? Я настоятельно вас прошу если не отменить, то хотя бы перенести работу прокуроров в отношении всех виновных, включая меня”. Тишина. Пауза. Потом: “Согласен. Все свободны”. Мне важно было выиграть время, чтобы разгрести проблему. А в ситуации угрозы посадки управлять невозможно. На волне таких жестких директив прокурорские усердствуют до лютости.

Свет и тепло Владивостоку дали. Наздратенко, лидер “движения губернаторов-неплательщиков”, как назвал его Чубайс, отправлен в отставку. Министр энергетики Александр Гаврин уволен. И только глава РАО остался на своем посту, что вызывало почтительное недоумение у заинтересованных наблюдателей. При этом сказать, что Чубайсу удалось безболезненно пройти эту историю, нельзя.

Президент требовал от Чубайса голову человека, ответственного за Приморье. Иначе получалось несправедливо: губернатор и даже министр наказаны по полной, а РАО, на котором своя доля вины, в стороне? Чубайс поначалу хотел отделаться “малой кровью” — предложил освободить от должности представителя РАО на Дальнем Востоке. Формально — высокая должность, но без реальных ресурсов и полномочий. Кроме того, эту должность занимал тогда откровенно слабый человек, так что потеря была бы небольшой. Но президент тоже разбирался в корпоративных иерархиях и потребовал от Чубайса настоящую высокопоставленную голову, имеющую непосредственное отношение к ситуации в Приморье. Такой головой был член правления РАО “ЕЭС” Анатолий Копсов, всего лишь три месяца назад избранный председателем совета директоров “Дальэнерго”. Теоретически можно было бы сдать проработавшего там больше двух лет Раппопорта, но тот уже три месяца не имел никакого отношения к Владивостоку и формальных оснований предъявлять ему претензии не было.

Чубайс всеми силами пытался отстоять Копсова. Бился за него как мог. Не получилось, и Копсов был уволен, выведен из состава правления РАО. Его сделали советником председателя правления, но это никак не компенсировало ни потерю статуса, ни моральный урон, который ему был нанесен. Чубайс совершенно не гордится этой своей историей. Когда через несколько лет освободилось место гендиректора “Мосэнерго”, он сделал все, чтобы назначить Копсова гендиректором крупнейшей региональной энергокомпании России.

Как украсть миллион киловатт

95

Между РАО “ЕЭС” и его структурами на местах, с одной стороны, и конечными потребителями (мелкие и средние предприятия, коммуналка, население) — с другой, стоят муниципальные электросети и ОПП. Это не ОПП и не “организованные преступные пацаны”. Это оптовые перепродавцы электроэнергии, как правило, муниципальные предприятия, которые получают электроэнергию от структур РАО “ЕЭС” и поставляют ее своим конечным потребителям. Ну и собирают с них плату или должны собирать, а потом расплачиваться с энергетиками. Название структуры не вполне точно отражает суть процесса, который они осуществляют, есть в нем даже что-то обвинительное — “перепродавцы”, но так уж исторически сложилось, стало частью профессиональной энергетической фени. А пытаться насильно переделывать феню — только время терять и всех путать.

Кстати, одним из проектов, которым Чубайс занялся вскоре после прихода в РАО, было составление специального тезауруса, чтобы все участники процесса одинаково понимали смысл слов, которыми пользуются. Особенно остро потребность в таком словаре возникла, когда стали регламентировать процедуры закупок и торговли на электронной бирже, где каждое неправильно понятое слово могло обернуться огромными потерями, тяжелыми конфликтами и массой иных неприятностей.

Над тезаурусом работала целая группа, которая устраивала обсуждения и дискуссии для верного толкования слов и понятий. Иначе могло бы получиться как в старом анекдоте про нового русского, который заказал покраску своего автомобиля в цвет “бордо” и страшно удивился потом, получая заказ, что “бордо” — это не зеленый.

Итак, ОПП — это все в отрасли знают и понимают одинаково. Перепродавцы продают как умеют, деньги собирают как могут, а с энергетиками расплачиваются как хотят. С ними РАО было очень сложно, особенно в период массовых неплатежей. Как они продают, как учитывают проданное, как собирают деньги — кто ж его знает. А кто знает, не расскажет. А если расскажет, то потом будет все отрицать.

Как-то Чубайс разговорился с одним из директоров такого ОПП.

— Скажите честно, насколько сможете, как вы нам платите?

— Процентов сорок–пятьдесят от того, что собираем.

— А как деньги собираете?

— Те, что нам приносят, те и собираем. Как еще?

— А потребителей своих знаете?

— Кого-то знаем, кого-то нет.

— А как вы счета выставяете, у вас база потребителей есть? Как часто она обновляется?

— Вообще не обновляется, потому что ее у нас нет в природе.

— Ну а когда мы с вас начинаем деньги требовать, что вы делаете?

— Приходим к потребителям, к тем, что покрупнее, и говорим, как есть: вот энергетики с нас денег требуют или обещают ограничить подачу электроэнергии. Так что выручайте, платите. Они и помогают, насколько могут.

— Ну а потом, когда совсем уже тяжело и крупные ваши потребители спасти не могут? — продолжал допытываться Чубайс.

— Тогда мы перерегистрируем предприятие, создаем новое юридическое лицо, а пустышку со всеми долгами закрываем.

Схема, конечно, упрощенная, но она вполне отражает ситуацию конца девяностых — начала двухтысячных.

Чубайс описывает нам, как эта конструкция устроена и как она работает:

— Вот в каком-нибудь, условно говоря, Козлобуйске есть городские электрические сети. Они не имеют никакого отношения к РАО “ЕЭС”. Местное наше уже АО-энерго поставяет электричество козлобуйским сетям, а те — потребителям. Собственно козлобуйскими сетями командует мэр Козлобуйска, а директором сетей выступает какой-нибудь племянник мэра или кто-то еще из своих людей. И когда мы начинаем заниматься

неплатежами, то неприятная деталь состоит в том, что не платит не конечный потребитель, а козlobуйские сети. И восемьдесят процентов всей задолженности нам — это даже не долги кроватной фабрики какой-нибудь, это долги козlobуйских сетей.

Теперь возьмем областное АО-энерго, где, допустим, таких козlobуйских сетей штук пятнадцать. Годовой объем продаж у него, условно говоря, десять миллионов каких-нибудь единиц. Объем невыплаченных ему долгов — семьдесят миллионов единиц. То есть семь лет наша компания работает абсолютно бесплатно. Ее фактически обкрадывают семь лет, потому что не платят.

— Я вообще не понимаю причин, по которым раньше люди, рядовые потребители, граждане, платили за электричество, — говорит Аркадий Трачук, бывший руководитель департамента энергосбытовой деятельности РАО. До РАО он работал заместителем гендиректора “Ленэнерго”. — Можно было не платить, никто бы слова не сказал.

— А как же показания счетчика, можно было прийти и проверить?

— А кто это должен был приходиться и проверять? В принципе ни людей с такой функцией в компаниях не было, ни самих подразделений, которые бы организовывали и отвечали бы за такую работу, не существовало. Даже если бы кто-то взялся сверять показания счетчика с суммой, указанной в квитанциях на оплату электроэнергии, то он бы замучился искать эти квитанции. Никаких баз данных не существовало в природе.

— А для чего же тогда народные умельцы всякие “жучки” изобретали или перекидывали полюса на счетчиках, чтобы крутило в обратную сторону?

— Не знаю, для чего. По привычке, наверное. И зачем было перекидывать полюса, когда проще было записать себе в квитанцию “льгота — пятьдесят процентов” и платить половину. Никто же в Сбербанке проверять не будет, есть у тебя льгота или нет. В “Ленэнерго” мы начали с того, что создали компьютерную базу данных на абонентов, зафиксировали льготников. Населением никто особо не занимался, потому что хлопот много, а на них приходится процентов десять потребления.

Откуда взялись ОПП и как это устроено технически? Еще со времен СССР была большая энергетика, а был коммунхоз. Все, что ниже 35 киловольт, — это коммуналка. Она по своей паутине сетей доходит до квартир в виде 220 вольт, по пути питая какие-нибудь магазинчики, ресторанчики, мастерские. Собственниками коммунальных сетей выступают муниципальные власти.

— При этом население всегда платило, при всех обстоятельствах, — продолжает Трачук. — Это значит, что у ОПП всегда были какие-то деньги.

Но большинство из них действовало по принципу: мы заплатим столько, сколько посчитаем нужным. Помимо населения еще относительно исправно платила мелкомоторка. Потому что владелец магазина или ресторана знал, что, если к нему придет человек с пассатижами и отрежет его от питания, он замучится официально подключаться снова. Таким образом, у ОПП образовывались вполне реальные денежные потоки, с помощью которых можно было решить массу полезных для города (и не только для города) проблем. И расставаться с управлением этим трудно учитываемым денежным потоком категорически не хотелось.

Как говорит Трачук, энергетики понимали: ОПП как минимум трижды их дураят, но сделать с этим ничего не могли. Первое — специальный низкий тариф для ОПП, который имел некое специальное технологическое обоснование. Но к реальной жизни это обоснование не имело никакого отношения. Второе, на чем очевидно морочили голову энергетикам, — бесконечные ссылки на структуру потребления, которая якобы такова, что совершенно невозможно собирать деньги. И третье — так называемые потери в сетях. До потребителя будто бы доходит не больше 50 процентов отпускаемого энергетиками электричества.

— Мы им говоим: “Такого не бывает в природе!” — до сих пор раздражается Аркадий Трачук. — А они нам: “Это у вас не бывает, а у нас — легко!” И все расхождения между отпущенной нами по счетчикам электроэнергией и той, которую ОПП продала конечному потребителю, списывали на потери в сетях.

— Бывали ли вы в Ульяновске? — спрашивает Чубайс. — Не в условном, а в реальном? Там у людей совершенно иначе мозги устроены, чем у остального населения России.

— Странно это слышать от вас, Анатолий Борисович. Обычно с такими аргументами сталкиваются люди из МВФ или Всемирного банка, когда приезжают в какую-то страну и пытаются выстроить там эффективные структуры. Им обычно вот это и говорят: “Вы тут все правильно рассказываете, только у нас, в нашей Народной республике, ваши законы и правила не действуют. Мы совершенно особая страна”.

— Нет, — настаивает Чубайс, — Ульяновск — совершенно особая территория с особыми мозгами у девяноста процентов населения. Я там еще с губернатором, Юрием Фроловичем Горячевым, воевал. Мужик сильный, известный деятель компартии. Сажу я на совещании. По форме чистый партхозактив. Тысяча человек в зале, и все, один за другим, накатывают на нас. Я долго терпел, пока не услышал мэра Ульяновска. Он такую яркую цепочку выстроил. Вот эти чубайсовские станции пытаются отключать наших потребителей, а станции сами недогружены. Развал

энергетики, развал экономики, которая не может продукцию производить из-за того, что по указке Чубайса, по моей то есть, их отключают. “И есть единственное решение, — заключает мэр, — передать станции в собственность города, чтобы мы там навели порядок”. Вот тут уже я взвился. Вытолкал, в прямом смысле слова, его с трибуны. При этом вижу, что весь актив его эту логику приветствует и одобряет полностью. Действительно, какое они имеют право отключать? Надо забрать у них станции и нам в город отдать.

“Не понимаю даже, как вам объяснить, что вы сейчас говорите, — начал я. — Выглядит это примерно так. Я пришел в магазин купить колбасу. У меня, правда, денег нет, но колбасу я себе забираю, потому что мне нужно. А когда директор магазина возражает почему-то, я ему объясняю: у тебя полный бардак, колбасу не можешь мне дать. Отдай мне колбасу и магазин заодно, тогда я наведу здесь тебе порядок. Вот именно это вы сейчас и говорите. А с головой у вас все в порядке?” Я натурально орал тогда минут двадцать. Закончил тем, что ничего не собираюсь здесь обсуждать. Следующее: запрещаю отпускать электроэнергию без оплаты. Это воровство. Никак иначе это не называется. Воровства в компании я не допущу. Вы не только станции не получите — ни одного киловатт-часа, ни одной гигакалории тепла, пока не сообразите, что все это стоит денег. Вы и так заставили энергетику области пять лет работать бесплатно.

Похоже, что там, на этой специальной территории, в головах у людей напрочь отсутствовала финансовая компонента. ТЭЦ должна производить электроэнергию и отдавать людям. Если она не может этого делать, надо отдать ее городу, и он наведет порядок.

Как учит нас скульптор Иван Шадр, чьи “Сеятели”, “Крестыянки” и “Красноармейцы” не один год украшали советские деньги, булыжник — это оружие пролетариата. Энергетики, даже те немногие из них, кто не знаком с творчеством Шадра, твердо знают, что рубильник — это оружие энергетика, которому не заплатили за электроэнергию. Такое же, впрочем, деликатное и высокоточное, как и оружие пролетариата.

Директор АО-энерго — не пролетарий. Он это точно знает, поэтому просто так взять и дернуть за ручку рубильника, чтобы погасло все у тех, кто годами не платит, он не может. Бессмертные слова управдома из фильма “Иван Васильевич меняет профессию” “Кто за квартиру не платит, того кондрашка хватит!” преследуют каждого здорового человека, стоящего у рубильника. Это его зубная боль и его кошмар, потому что рубильник — оружие острое, но грубое. И на том конце провода, на том же рубильнике, вместе с ОПП и его клиентурой: ресторанчиками, бильярдными клубами и общежитиями, обязательно есть какая-нибудь подстанция “Скорой помощи”, дом престарелых или секретная воинская часть. Они, ОПП, все это хорошо понимают и отлично умеют этим пользоваться. Зачем платить, когда отключить-то все равно не смогут?

Битва Чубайса с одним из таких ОПП — “Смоленскоблкоммун-энерго” — тоже была показательной. Вставка “обл” не должна никого

смущать, так как предприятие было создано распоряжением мэра Смоленска в 1992 году и было типичным муниципальным перепродавцом. К осени 2001 года размер долга достиг нескольких сот миллионов рублей. Потом проверка покажет, что, даже собрав с потребителей деньги, коммунальщики и не думали рассчитываться с энергетиками, продолжая эксплуатировать тезис: “Нам не платят — и мы не платим”. И даже с учетом этого обстоятельства цель, правда, выглядела мелковатой для главы РАО. Однако ситуация была политизирована до крайности, директора “Смоленскоблкоммунэнерго” поддерживал лично Геннадий Зюганов. Так что за развитием событий внимательно наблюдали не только энергетики и ОПП в разных городах России, но и федеральные политики. Директор “Смоленскоблкоммунэнерго” избрал беспроектную, как ему казалось, тактику. Первого января у меня Чубайс отключает энергию за долги? Очень хорошо. У меня на этих сетях, кроме обычных промпредприятий и населения, две больницы, роддом, пять школ и три детских сада, а также водозабор и канализация. С них, родных, мы и начнем. Чубайс отключает меня, а я отключаю их. Плюс к этому был отключен Промышленный район города, где в основном живут энергетики. Чтоб знали. Ну, вот, отключает директор ОПП указанных потребителей и ждет, какие телефоны у него зазвонят и как Чубайс там будет крутиться. А там уже демонстрация трудящихся против антинародных реформ и циничных антинародных реформаторов, заявление КПРФ в поддержку “Облкоммунэнерго” и полный набор пиара с той стороны.

Дальше Чубайс взвешивает расстановку сил. Где мэр Смоленска? Скорее всего, с той стороны — ОПП собственность муниципальная, да и интерес его в ней наверняка есть. Что с губернатором? Чубайс встречается с губернатором, который поддерживал своего коммунальщика, и со свойственной ему деликатностью говорит:

— С этого момента вы имеете дело не с Хвостанцевым Михаилом Аркадьевичем, моим директором “Смоленскэнерго”, а со мной лично. Я директора вашего “коммунэнерго” буду изживать, сносить всеми доступными мне способами. За вами — выбор позиции: либо остаетесь с ним, либо работаете со мной.

Губернатор после некоторого раздумья сказал, что да, за энергию надо платить и он будет на стороне Чубайса.

Но даже в этой конфигурации Чубайсу понадобилось больше двух лет, чтобы добиться своего. Там уже и губернатор сменился, а Чубайс все воевал с местным ОПП.

— Цепкий такой оказался мужик, — говорит глава РАО, — просто молодец. — Но поскольку он стал чем-то вроде знамени перепродавцов

для всей страны (мы же говорим, у Чубайса каждое столкновение — показательное. — М.Б., О.П.), принципиально важным было его победить, без всяких условностей и оговорок. Дело, к сожалению для директора, кончилось уголовкой — проверки много чего навскирвали с деньгами, которые ему якобы никто не платил, — а потом бегством из России.

— А что стало со “Смоленскоблкоммунэнерго”? Она смогла расплатиться?

— Компания отошла РАО “ЕЭС” за долги. Теперь смоленские коммунальные сети, как и коммуналка в некоторых других городах, стали частью наших сетевых компаний. Такая возможность, кстати, предусматривалась Программой, Той Самой Синей Книжечкой, которую мы разработали в первые месяцы работы в РАО.

Правильные истории с решительным наступлением на коммунальных перепродавцов не всегда имели такие счастливые развязки. В Тамбове произошла ужасная трагедия.

“Тамбовэнерго”, в полном соответствии с федеральным законодательством, регламентами и нормами РАО “ЕЭС”, выдало предписание ОПП на ограничение энергоснабжения неплательщиков. В уголовном деле сохранились стенограммы переговоров диспетчеров, где энергетики спрашивают коммунальщиков, какие фидеры можно отключать. Поскольку конкретные непромышленные потребители получают электроэнергию от оптовых перепродавцов, только в ОПП знают, кто на каких линиях сидит. Диспетчер “Тамбовэнерго” запрашивает номера фидеров, а диспетчер “Тамбовкоммунэнерго” называет номера для отключения. В числе прочих — фидер, на котором запитан военный госпиталь. В госпитале, на беду, в это же самое время пациент, полковник запаса, лежит с аппаратом искусственной вентиляции легких.

Потом, когда стали разбираться, возникла масса вопросов. Почему не был госпиталь предупрежден об отключении, почему в нем не оказалось резервного источника тока, который должен быть обязательно? Почему, в конце концов, в больнице полковнику не сделали искусственное дыхание с помощью кислородной подушки? Но полковнику-то что до этого? Трагедия случилась.

Понятно, что начинается кампания в прессе о Чубайсе-убийце. Кого волнует, что госпиталь не имел дизеля и получал энергию от оптового покупателя-перепродавца? Пациент умер от отключения электричества в госпитале. Все, значит, виноват Чубайс. И Чубайс при упоминании этой истории действительно чувствует себя виноватым, несмотря на балансовое разграничение мощностей, на распределение функций между

АО-энерго и ОПП. А сотрудник “Тамбовэнерго”, который прошел через несколько судов и был оправдан, умер. Не выдержало сердце.

В РАО была разработана детальнейшая процедура отключения должников с обязательным информационным сопровождением. Когда оптовому перепродавцу направляется первое письмо с предупреждением о том, что в случае невыплаты задолженности поставка энергии будет ограничена, информация об этом обязательно передается в СМИ. Через две недели, если ничего не меняется, процедура повторяется. И только если после третьего предписания, после трех предупредительных “выстрелов в воздух” все остается по-прежнему, энергетики снижают объем поставляемой энергии до того уровня, за который заплатили.

В одном из городов пиар-служба АО-энерго даже опубликовала в местной прессе обращение к жителям с объяснениями причин возможного вынужденного отключения: кто кому должен, где сети АО-энерго, а где ОПП. И если у вас, уважаемые потребители, возникнут вопросы, почему нет электроэнергии, за которую вы заплатили, обращайтесь по следующим координатам. И дальше — городской, домашний и мобильный телефоны директора местного “коммунэнерго”. Понятно, что происходит в городе в день опубликования этой информации.

Кроме того, энергетики в день отключения, если до этого доходит, приглашают журналистов на свою “последнюю подстанцию” и объясняют, где кончаются провода системы РАО “ЕЭС” и где начинается муниципальное энергетическое хозяйство.

Это все прекрасно работало.

Хотя были случаи не только в Смоленске, когда мэры со своими ОПП шли до конца в расчете на то, что отключить городских потребителей вместе с больницами и детскими садами невозможно. Один из таких бойцов сопротивления руководил Кинелем, небольшим городом в сорока километрах от Самары. События все тех же тяжелых лет — 1999–2000. Не платили и заявляли, что платить не будут. Чтоб и не рассчитывали в будущем.

“Самараэнерго” руководил тогда вполне решительный Владимир Аветисян (позже он перешел в РАО и стал членом правления), которого, как говорят, на испуг не возьмешь. Его люди разработали и провели целую спецоперацию по наказанию упорствующих должников. Они пошли к военным, взяли в аренду дизельные генераторы, подвезли их к больнице, к школе, к роддому, к госпиталю. Запитали таким образом все жизненно важные объекты и вырубили, к чертовой матери, город Кинель. Как часто говорят в американских боевиках: “Сюрприз!”

Мэр города сутки бегал по потолку своего кабинета, второй день потратил на угрозы вовлечения в конфликт всех возможных инстанций, а на третий день стал платить.

А начинали бороться с неплательщиками с помощью так называемых веерных отключений. Это уже не булжник, а практически коварные бомбардировки. Энергокомпании не платят, у нее нет денег на топливо, значит, станция может работать не 24 часа, а только, скажем, 16. В какой-то час какие-то энергоблоки надо отключать на час, на два, на шесть. Иначе — авария. Сокращается выработка, следовательно, кого-то из потребителей надо просто тупо вырубить, и самое досадное — независимо от того, заплатил он или нет. Потому что веерное отключение — это поочередное отключение энергозон, городских микрорайонов со всем, что там находится. Говорят, Чубайс как-то сам попал под такое мероприятие. Был в Петропавловске-Камчатском, губернатор пригласил зайти в музей. Пошли — масса журналистов, телекамеры. И тут, как специально, гаснет свет во всем микрорайоне, включая музей, естественно. Это и есть “веера” и единственно возможное поведение энергетиков в такой ситуации. У меня нет топлива — я поочередно отключаю часть потребителей.

Чубайс быстро понял, что веерные отключения — это признак полной беспомощности энергетиков. Веера — это последствия поставки энергии тем, кто не платит. Одна из первых мер Чубайса в РАО — запрет веерных отключений. Она была подкреплена жестким указанием не поставлять энергию без оплаты. И отключать только тех, кто не платит. Сложная организационная и инженерная задача, но вполне решаемая. При этом надо понимать, что “жертвы” отключений не сидят сложа руки. У них свои “рубильники” и “булжники”. Ты мне отключаешь, не важно почему, а я на тебя уголовное дело заведу за отключение чего-нибудь жизненно важного, что ты обязательно пропустишь. И получается, что у Чубайса, с одной стороны, угрозы уголовки против его директоров, которые в трех случаях были реализованы, и ему потом понадобилось немало сил и лет, чтобы снять со своих менеджеров уголовные обвинения. С другой стороны, государство, которое также грозит посадить всех, кто злобно не исполняет платежи по налогам, в Пенсионный фонд и т.д. и т.п.

Так что отключать — большое искусство, целая стратегия с тактикой. Иначе может ударить. И не током. Или, как минимум, кто-то может перекрыть дорогу к выключателю с оружием в руках. Не с булжником, а именно с табельным стрелковым оружием.

Евгений Иванович Наздратенко, еще служа губернатором в Приморье, будоражил Госдуму заявлениями типа: а вы попробуйте отключить

электроэнергию у людей, которые ее защищают с автоматами в руках! Аплодисменты.

— Был момент, — рассказывает уже нам Наздратенко, — долг достиг невероятных размеров. Что-то около двух миллиардов рублей! Флот не платит ни за что. А предприятия все вцеплены в берег, электроэнергию получают, коммунальные услуги получают. Пограницы не платят, корпуса ПВО — тоже. Пятая армия не платит. Вообще никто ни за что не платит. А когда начали отключать, военные стали бронетранспортеры с автоматчиками к своим подстанциям выставлять, не давали подойти никому. Я помню, к командиру дивизии одному приехал и спрашиваю: почему же вы ничего не платите? А он отвечает, что деньги на оплату электроэнергии они полностью получили. “Но знаете, куда я их дел? — говорит. — Я их пустил на зарплату, которую мои офицеры пять месяцев не получали. А электроэнергию будем добывать бесплатно: вот бронетранспортеры и людей с автоматами к подстанции выставим”. В чем же виноват этот командир дивизии? В чем виноват губернатор? Ведь до стрельбы же доходило, стреляли поверх голов, и это было даже по телевизору. Вся же страна тогда бунтовала!

Да, дон Карлеоне из “Крестного отца” и не подозревал, наверное, насколько он был прав, когда говорил, что с помощью пистолета и доброго слова можно добиться гораздо большего, чем с помощью просто доброго слова.

Можно даже электроэнергию добывать с помощью стрелкового оружия и заодно экономить при этом на добрых словах.

В регионах с тяжелой экономикой ситуации с войной вокруг отключений дожили до 2008 года.

Вчера, после начала отключения электроэнергии в столице Дагестана, ряд подстанций ОАО “Дагэнерго” в Махачкале подверглись нападению вооруженных людей. В тот момент, когда шло “ограничение подачи электроэнергии муниципальному предприятию “Махачкалинские городские электрические сети”, в Махачкале на подстанции “Компас”, “Новая”, “Восточная”, “Приморская”, “ТПП”, принадлежащие ОАО “Дагэнерго”, одновременно проникли неизвестные лица в количестве 50–70 человек на каждую, — цитирует газета “Газета” сообщение пресс-службы РАО “ЕЭС”.

Нападавшие, вооруженные стрелковым оружием, вынудили сотрудников подстанций под угрозой физической расправы включить отключенные фидеры, избили находившихся при исполнении своих служебных обязанностей работников, разбили окна, телефонные

аппараты, вывели из помещений обслуживающий персонал и установили на них собственные замки.

В результате нападения телесные повреждения были нанесены сотрудникам подстанций, один из них получил травму головы, у женщины-диспетчера врачами диагностирован перелом челюсти.

Материалы по факту нападения энергетики направили в правоохранительные органы — милицию, прокуратуру, ФСБ, Совет безопасности Республики Дагестан. Ответственность за нападение энергетики возложили на местные власти*.

Ответ Чубайса последовал незамедлительно. Он выслал на место Раппопорта (конечно же его!), которому, кроме всего прочего, поручил посетить пострадавшую и оказать ей материальную помощь. Нападавшие были отловлены, против заказчиков акции заведены уголовные дела. В январе 2008 года телефонная компания отключила линию международного прослушивания ФБР США за неуплату. Вы спросите, при чем здесь Чубайс? Нет, его фидеры не протянулись столь далеко, но он и до этого случая понял, что за неоплаченные счета потребителя надо отключать. В Штатах отключенные телефонные линии использовались для доставки результатов наблюдений в ФБР, и потеря связи привела к утрате важных улик по разным делам. Минюст США, проводивший расследование инцидента, как ни удивительно это покажется в России, признал виновным ФБР, а не телефонную компанию**.

Так вот, Чубайс понял, что отключать надо всех, кто этого заслужил, и до случая с ФБР. Но он не предполагал, насколько сильно эта идея овладеет менеджерскими «массами» РАО.

В конце 2007 года Чубайс в очередной раз был на Камчатке.

— Как у тебя воинская часть?.. — называя номер части, спрашивает он директора «Камчатскэнерго» про известного ему должника.

— Все нормально, — отвечает тот, — завершаем процедуру.

— Процедуру чего?

— Банкротства, чего же еще, не платят ведь.

— Не понял, еще раз, пожалуйста. Как банкротства? Это же воинская часть, она энергоснабжение базы подводных лодок обеспечивает?

— Ну и что? Банкрочу. Я специально разбирался. Можно.

— Я тут же соображаю, — говорит Чубайс, — что ровно в это время на этой базе находится только что назначенный министр обороны Ана-

* Газета. 2008 года, 7 марта.

** По материалам сайта RBC.ru, новости. 2008 г., январь.

толий Сердюков вместе с президентом Путиным и через час у меня совещание с ними. “Ну-ка давай, быстро рассказывай, как это вы ухитрились воинскую часть банкротить, чтобы я тоже понимал”. И действительно, там соорудили такую юридическую конструкцию, при которой в/ч — это ГУП, то есть государственное унитарное предприятие. У ГУПа есть свои активы, низковольтные распределительные сети в том числе. И эти сети не собирали плату за электричество, вот их-то и взялись банкротить.

В тот раз на совещании у президента с участием министра обороны Чубайс отбился. Но был с отключением военных объектов один совсем тяжелый случай. Настолько тяжелый, что ему по этому поводу позвонил Путин. Никогда до и никогда после президент не звонил Чубайсу с вопросом об отключении кого бы то ни было. Но в тот раз под раздачу попала воинская часть, отвечавшая за связь с военными спутниками. Тут-то и раздался звонок от президента.

— Ты что творишь? — живо поинтересовался он. — Ты знаешь, о чем газеты европейские сегодня с утра пишут? Они все вышли под заголовками: “Ракеты Путина падают на Европу”. Ты же станцию слежения отключил. Мне уже Блэр звонил и Ширак звонил.

— Виноват, перестарался, — ответил Чубайс, но не удержался, чтобы не спросить: — А что это за армия такая, которой можно один провод оборубить и она теряет контроль над своими ракетами?

Последующее разбирательство показало, что Чубайсу не удалось нанести ущерб обороноспособности страны. В воинские части на Дальнем Востоке деньги из бюджета приходили с большим опозданием. И не только на оплату электроэнергии, но и на зарплату, на содержание жилых домов военных. Командир части, видя, что долг энергетикам достиг неприличных размеров, сам предложил ввести ограничения поставок электроэнергии на то время, когда объект не находился на боевом дежурстве. Спутники ведь по орбите летают, и когда они уходят за горизонт, с ними все равно связи нет. Но скандал получился большой и полезный. Если уж таких военных отключили, а Чубайс уцелел, платить, похоже, придется всем.

Не было в числе высшего менеджмента РАО, появившегося здесь с приходом Чубайса, другой такой фигуры, вокруг которой было бы столько разговоров и толков, подозрений и восхищений, слухов и ультиматумов. Абызов в РАО волновал всех. Им открыто восхищались и его молча побаивались. Миноритарные акционеры и их лидеры прозрачно намекали Чубайсу, что он окружил себя черт знает кем. И не надо было уточнять, кого они имеют в виду в первую очередь. Член совета директоров Виктор Кудрявый замучил всех подозрениями: зачем успешный бизнесмен пришел в государственную компанию? И сам себе отвечал: понятно зачем. Министр экономического развития Герман Греф регулярно требовал отставки Абызова. Без всяких намеков и иносказаний. И это было серьезней всего остального.

Чубайс держался как кремень с самого начала и до того дня, когда в 2005 году Абызов сам не пришел к нему и не попросился в отставку. Чубайс держался и после ухода Абызова, но уже без него. Он и сегодня утверждает, что без Абызова РАО ни за что не перешло бы с бартера на расчеты живыми деньгами. Эту задачу мог решить только человек уровня, опыта и силы Абызова. Что бы и кто про него ни говорил.

Представляя его сотрудникам РАО после утверждения советом директоров, Чубайс объявил, что Михаил Анатольевич Абызов будет отвечать в компании за инвестиционную политику и спецпроекты. Что это

за функция такая в РАО, никто тогда не знал, включая, кажется, Чубайса и Абызова.

— Претензии к моим кадровым решениям были у многих людей, например у Грефа, и высказывались в острой форме, временами доходившей почти до ультиматумов, — говорит Чубайс. — Они касались не только Абызова, но и Меламеда, Завадникова, Раппопорта. Всех четверых. Я приложил много усилий для того, чтобы как-то их защитить и смягчить характер и содержание претензий. Но, глядя на ситуацию в целом, я с ними не согласен. Какая задача стояла с первых же дней? Платежи. И кто платить-то должен? Не только коммуналка с мелкомоторкой своей, а такие бойцы, как Дерипаска, Живило, Быков. Главная претензия состояла в том, что отвязанный бизнес-персонаж, не имеющий к энергетике никакого отношения, пришедший в управление огромной государственной компании практически с улицы, только и умеет, что разбираться с темными личностями, которые что-то там задолжали. А тебе, разъясняют мне носители всяких претензий, надо энергетическую политику в стране выстраивать. Какая политика? Идет жесткое противостояние бизнеса, родного российского, региональной власти с одной стороны и компании — с другой. И всех — олигархов, бандитов, полубандитов, жуликов и честных должников, — всех их надо заставить достать из кармана живые деньги и заплатить за электроэнергию. А в их бизнес-планах такой операции предусмотрено не было! Кто будет им эти их бизнес-планы ломать и переделывать? Деликатный макроэкономист с гарвардским дипломом?

— Я сам могу жесткие переговоры провести с тем же Дерипаской, — продолжает Чубайс. — Но на всех меня просто физически не хватит, даже если я брошу всем остальным в компании заниматься. Мне нужны люди, которые могут приехать в Кузбасс, собрать там местных и сказать: значит так, с сегодняшнего дня порядок расчетов за электроэнергию такой. Если нет — отключаем. Целую, до свидания. И чтобы ни одна... — Чубайс на секунду задумался, подбирая правильное печатное слово, но это ему так и не удалось, — организация не усомнилась, что слова моего человека не пустой звук. Жесткость задачи требовала абсолютно особого класса людей. Эта темка, в которой стреляли без дураков. У меня к Абызову тоже есть претензии, но без него я бы не сделал того, что сделать удалось. И эта боевая темка, которой Абызов занимался по всей стране, включала в себя колоссальный интеллектуальный компонент, — это я хочу особо подчеркнуть. Для того чтобы организовать сбыт за деньги вместо снабжения по бартеру, нужно было выстроить целую систему, набрать и обучить пятьдесят тысяч человек по всей стране. Вот вме-

сто двух теток в бухгалтериях наших АО-энерго, которые занимались бухгалтерскими проводками, отражающими снабжение — на этом все и заканчивалось, — надо было создать систему сбыта. И Миша (Абызов. — М.Б., О.П.) ее создал. А кроме обучения пятьдесят тысяч человек по всей стране нужна еще и нормативная база, стандарты и процедуры их осуществления. При этом у тебя есть Владивосток со своими законами, есть Кавказ со своими законами, есть Севера, есть заключенные с местами их размещения, ФСБ и прокуратура. А отключенный местный бандит со своими понятиями?

Да что там бандиты. В простой деревне простые люди, которые не привыкли платить и не собирались привыкать, просто зарубили топограми наших людей в Кемеровской области. Целую семью. Вот что такое платежи. А сколько у меня людей, реально обстрелянных, и раненые даже есть. Нет, здесь нужны люди именно такого класса, как Абызов, который хорошо понимает, что такое уличные терки, перестрелки, и при этом понимает, что такое бизнес. Тут энергетика сама по себе, и Гарвард абсолютно ни при чем.

Я мог бы без труда найти человека, который правильно поговорил бы с Грефом, который ему точно понравился бы. Только я платежи в РАО получил бы на четыре года позже и потерял бы тройку-пятерку АО-энерго и станций, которые растащили бы неизвестно куда...

В выборе Абызова и в том, что Чубайс с таким упорством его всякий раз отстаивал, был еще один очень важный аргумент. Абызов глубоко знал весь энергетический бартер, причем не из официальных отчетов АО-энерго, а из своего бизнеса, где была бартерная часть взаимоотношений с энергетикой. То есть он знал проблему с “бизнесовой” стороны, и Чубайс ясно понимал, что если такой человек изнутри РАО возьмется за уничтожение бартера, ни один директор не сможет ему противостоять.

Говорят, что Абызова в РАО привел Андрей Трапезников и произошло это случайно. Вот что Андрей сам об этом рассказывает.

Зимой начала 1998 года он с компанией поехал в подмосковный поселок Чулково кататься на лыжах. Там к ним должен был присоединиться Иван Стариков, работавший тогда заместителем министра экономики. Приехали в Чулково, но покататься не удалось — на подъемнике отключили свет (Чубайс тогда еще не работал в РАО). Трапезникову позвонил Стариков и сказал, что сейчас подъедет.

— Не приезжай, подъемник не работает.

— Отлично, — отвечает Стариков, — тогда приезжайте ко мне. Тут как раз земляки-новосибирцы приехали.

— А вот познакомься, — сказал Стариков, когда один из новосибирцев в фартуке появился с большим блюдом в руках. — Это Миша Абызов, готовит замечательно. Он у меня в Госдуме помощником работал, когда я депутатствовал. Вообще-то он бизнесмен.

Познакомились. На этом, собственно, и все.

Позже, уже весной, Стариков позвонил Трапезникову и говорит:

— Помнишь Абызова из Новосибирска? У меня зимой встречались. Он прослышал, что Чубайс собрался в РАО.

— Во-первых, это только разговоры и слухи. Никакой официальной информации нет. А во-вторых, он-то к этому какое отношение имеет?

— А у него есть бизнес энергетический в Новосибирске. Можно, он тебе позвонит?

— Ну пусть звонит, — без особого энтузиазма согласился Трапезников. Что обсуждать с каким-то малопонятным бизнесменом из Новосибирска, у которого якобы что-то есть в энергетике. Тем более что Чубайс еще никуда не назначен.

Но как только Чубайса назначили, Абызов позвонил.

— Вот сейчас энергетики начнут Чубайсу лапшу на уши вешать: это нельзя, это нельзя, это вообще невозможно, а это можно только так, а не иначе.

— Подожди, подожди, — ответил Трапезников. — А тебе это вообще-то зачем?

— Я, во-первых, Чубайса уважаю и не хочу, чтобы он облажался. Во-вторых, я акционер “Новосибирскэнерго”, и не самый мелкий. Так что кровно заинтересован, чтобы отрасль правильно развивалась. И вообще я хочу встретиться с Анатолием Борисовичем, — сказал он Трапезникову.

Чубайс тогда, пытаясь как можно быстрее разобраться в ситуации, принимал многих. Принял и Абызова, который сразу закидал его предложениями, предостережениями, малопонятными словами и прочей профессиональной энергетической феней.

— Так, — сказал Чубайс, — практически ничего не понял из того, что вы мне сейчас сказали. Но есть предложение. У нас сейчас формируется рабочая группа по выработке первоочередных мер и стратегии. Не хотите подключиться?

Абызов немедленно согласился и сразу включился в работу на даче в Архангельском. Через какое-то время предложил привлечь и своего партнера Леонида Меламеда. Почему нет? Пусть будет еще и Меламед.

По отзывам участников группы, Абызов и Меламед были ценны именно тем, что больше многих других знали, как работает система. Они

не только видели проблемы энергетики изнутри, но и хорошо знали все уловки и схемы, которыми пользовался бизнес.

Когда группа закончила свой труд над Программой, Чубайс предложил Абызову перейти на работу в РАО. Абызов думал несколько дней и в итоге согласился. В 2000 году, после возвращения Алексея Кудрина из РАО в правительство, на его место уже с должности гендиректора Росэнергоатома пришел Леонид Меламед.

Какое-то время Меламед с Абызовым, работая в разных компаниях, должны были неизбежно конфликтовать. Пока РАО в лице Абызова выбивало деньги из потребителей, Росэнергоатом в лице Меламеда требовал от РАО деньги за электроэнергию, поставленную АО-энерго атомными станциями.

С самого начала Абызов сидел в здании Минпромэнерго в кошмарном “убитом” кабинете. Обшарпанные стены, жуткая мебель, кресло со свисающими лохмотьями. Зато летом ездил на работу на дорогом мотоцикле в сопровождении охраны, нанятой им за собственные деньги.

— Миша, тебе не стыдно в таком кресле сидеть? У тебя же есть деньги, купи ты себе кресло нормальное, — пытался подколоть его Трапезников.

— Не куплю. Я хозяйственникам сказал про кресло, а они говорят, что денег нет. Так вот, я буду пахать как проклятый, чтобы в компании деньги появились и она смогла купить мне это гребаное кресло.

О том, как появились в компании РАО “ЕЭС” деньги вместо бартера, Абызов рассказывает теперь в своем кабинете на восьмом этаже офисного здания на Саввинской набережной. Сюда, в офис принадлежащей ему управляющей компании “Руком”, ведет отдельный лифт, который ни на каких других этажах не останавливается. В советские времена, которые Абызов застал только студентом, отдельные лифты полагались исключительно министрам. И во все времена — владельцам пентхаусов.

Отсюда он управляет своей группой “Е-4”, которая специализируется на бизнесе, связанном с топливно-энергетическим комплексом. В частности — на строительстве электростанций под ключ. Очевидно, что здесь с самого начала не было проблем ни с креслами, ни с интерьерами. Приемная отделана неровно оструганной сосновой доской, протравленной морилкой. По стенам — несколько круглых квартирных электросчетчиков из черного эбонита, куски открытой электропроводки на маленьких фарфоровых изоляторах, которые нынче можно встретить только где-нибудь в старых деревенских общежитиях. На полу — вместо ковровой дорожки или паркета — три настоящих канализационных люка.

Это сбивает с толку. Они вмонтированы в пол и не воспринимаются как элемент интерьера. Если бы не восьмой этаж, можно было бы подумать, что они здесь по прямому назначению.

— Старые счетчики и проводка — понятно, а люки — это что? Подземные силовые кабели?

— Нет, люки — это канализация, — охотно поясняет Абызов, который, как выяснилось, сам рисовал дизайн-проект “мастерской провинциального столяра”. — Был период, когда я, работая в РАО, возглавлял совет директоров “Российских коммунальных систем”.

ОАО “Российские коммунальные системы” — крупнейший частный бизнес-оператор в российском коммунальном секторе — было создано в мае 2003 года по инициативе Чубайса как пилотный проект по реформе жилищно-коммунального хозяйства в России. Уставный капитал РКС составил один миллиард рублей, а его учредителями стали РАО “ЕЭС России” и “Газпромбанк” (по 25 процентов), а также компании “ЕвразХолдинг”, “Еврофинанс”, “Интеррос”, “Кузбассразрезуголь” и “Ренова” (по 10 процентов). РКС получили в управление активы жилищно-коммунального хозяйства в тринадцати регионах России. В апреле 2004 года один из основных акционеров РКС — “Газпромбанк” решил выйти из проекта и продал 25 процентов акций “Объединенной финансовой группе”. В июне 2005 года “Ренова” передала свой пакет акций подконтрольной компании — “Комплексным энергосистемам”, которые со временем и стали основным акционером РКС.

Пока мы ждем в приемной, дверь кабинета Абызова резко распахивается, из нее быстро выходят друг за другом два молодых человека. Видно было, что первый просто спешит уйти, а второй раздражен страшно. Он еще слова не успел сказать, даже лица его еще не было видно, а сразу почувствовалось сильное раздражение.

— Так, — негромко, но отрывисто говорит он, обращаясь к помощнице, и называет в винительном падеже фамилию сотрудника, видимо, того, кто только что вышел, — купите ему двадцать ручек, самых дешевых, и пачку бумаги. Ему персонально. Держите все это у себя, а он пусть берет, перед тем как зайти, чтобы было чем и на чем записывать.

Мы понимаем, во-первых, что это Абызов, во-вторых, что он мог легко назначить совещание на двенадцать ночи, а если задача не решалась, никого не отпускать. Один из таких случаев периода работы в РАО нам как раз и рассказывали. 1999 год, очередные проблемы с завозом топлива в Приморье. Абызов собрал у себя начальников департаментов, которые взаимодействовали с угольщиками, нефтяниками, железнодорожниками. Энергетики были должны всем этим компаниям, и в долг уже никто не

хотел ничего поставлять. А Абызов требовал составить график завоза топлива практически без денег. Был первый час ночи. Коллега, зашедший к Абызову по какому-то вопросу, застал дверь кабинета запертой. Секретарь в приемной сообщила, что Михаил Анатольевич отъехал на часок, скоро будет.

— А почему дверь заперта? — поинтересовался коллега.

— Там люди, — пояснила секретарь.

Коллега повернул оставленный снаружи ключ и застал группу людей, активно что-то обсуждающих и разговаривающих по мобильникам.

— Что происходит, мужики? — поинтересовался он. — Почему под замком сидим?

— Да вот Михаил Анатольевич сказал, что, пока проблему не решим, он нас домой непустит. Сейчас, говорит, самое время с Дальним Востоком общаться и вопросы решать.

В теперешнем кабинете Абызова на Саввинской набережной, где, в отличие от приемной, уже нет декоративных элементов ретродеревенской экзотики, на столе лежит свежий Forbes на русском языке за апрель 2008 года. На обложке — глава Сбербанка Герман Греф, который, как уже было сказано, регулярно требовал от Чубайса увольнения Абызова. Никаких усов или рожек к портрету недоброжелателя не пририсовано.

— С Андреем Трапезниковым мы знакомы очень давно, но с РАО я познакомился раньше, — уточняет легенду о своем появлении в энергохолдинге Абызов. — В энергетике наша группа компаний начала работать где-то в девяносто втором—девяносто третьем.

— Вам же тогда лет пятнадцать было, не больше?

— Двадцать один. Мы продавали технологическое оборудование, помогали в бартерных расчетах. К девяносто восьмому году мы накопили отличный опыт и знали систему изнутри, как мало кто знал ее. В девяносто седьмом в Новосибирск приехали Немцов с Бревновым. Оба при должностях. И тогда мы с Бревновым достаточно подробно обсуждали проблему неплатежей в энергетике и вопрос управления.

Абызову на тот момент было двадцать пять. О чем они могли говорить с первым вице-премьером и с главой РАО “ЕЭС”?

— А как они узнали о вашем существовании? Мало ли компаний занимались бартерными расчетами в энергетике. Тогда все на этом зарабатывали.

— Наша компания достаточно быстро развивалась. Я к тому времени был уже заместителем председателя совета директоров “Новосибирск-энерго”. Одна из наших компаний была там достаточно крупным акционером, и мы принимали участие в операционном управлении “Новоси-

бирскэнерго”. У нас также был план за свои деньги достроить Богучанскую ГЭС, которая стояла тогда как тяжелый недострой.

— То есть миноритарные акционеры одной из областных АО-энерго планировали на свои деньги достроить то, о чем тогда РАО “ЕЭС” и не мечтало? Звучит как-то не очень убедительно.

— Мы уже вели переговоры с “Сосьете женераль” и достаточно далеко продвинулись.

— Ну хорошо, до Богучанки, как мы понимаем, дело не дошло. А что Бревнов-то от вас хотел?

— Бревнов поставил нам задачу довести долю расчетов живыми деньгами до пяти процентов. Я сказал, что мы знаем систему изнутри и что эту долю можно довести не до пяти, а до пятидесяти пяти процентов. Он не поверил, а я пообещал подготовить программу, и если он готов серьезно за это взяться, то мы знаем, как это сделать. Потом несколько раз по этому вопросу встречались в Москве, и он даже принял решение о создании экспериментальной площадки по реализации нашей программы в Сибири. К весне 1998-го мы были готовы приступить к ее реализации, но тут Бревнова отправили в отставку, и все остановилось. И уже после этого началась эпопея Трапезников — Чубайс. Я встретился с Анатолием Борисовичем, мы поговорили о проблемах отрасли и возможных путях их решения, и на какое-то время все затихло. А через пару месяцев, кажется, в середине мая, Чубайс создал экспертную группу для разработки программы действий и пригласил меня. Потом, в конце июня, он предложил мне войти в правление РАО. По этому поводу у меня было три разговора с Чубайсом, и три раза я отказывался. Я занимался бизнесом и хотел продолжать им заниматься. Я понимал уровень ответственности, но не понимал уровня полномочий и ресурсов, которыми буду располагать. Кроме того, мы встречались с Чубайсом в Белом доме — он тогда еще спецпредставителем президента был в ранге вице-премьера. И вся эта атмосфера, весь этот антураж министерский меня сильно смущали.

— А все встречи происходили по его инициативе?

— Он приглашал меня на работу, а я, достаточно молодой еще человек, должен был объяснять ему, почему это замечательное предложение мне не подходит. Во время третьего разговора я внес компромиссное предложение. Готов поработать на государственную компанию в течение года-полтора, но только не в Москве. У нас уже есть программа по Сибири, вот давайте я ее реализую. Он говорит: “Ты же участвовал в разработке общей программы. Если ты считаешь ее правильной и реализуемой, то пришла пора брать на себя ответственность”. Да, я считаю ее правильной и реализуемой, но в Москве не хочу. Давайте в Сибири

буду работать. Потом наступило двадцать какое-то июня. Было заседание совета директоров РАО. Мне позвонил Чубайс и сказал: “Через пять минут заседание совета. Я вношу новый состав правления, и я вношу твою кандидатуру. Мне нужно, чтобы ты вместе с новой командой взялся за реализацию вами же созданной программы. Времени думать у тебя нет, решение надо принимать прямо сейчас”. И я его принял. Так я оказался в правлении.

— А что ответить Кудрявому, вместе с которым и мы недоумеваем: что успешный бизнесмен может делать в государственной компании со скромными на тот момент зарплатами? Нам, как и Кудрявому, приходит на ум аналогия с гаишником, который хорошо понимает, зачем он за копеечную зарплату глотает углекислый газ на перекрестках.

— Да про гаишников он, в принципе, прав. Это логично укладывается в рамки его представлений о том, что такое хорошо и что такое плохо. На мой взгляд, есть три возможных мотива перехода бизнесмена в государственную компанию. Первый — он хочет заработать денег, пользуясь положением. Второй, о котором не говорит Кудрявый, — он хочет сделать карьеру, потому что деньги он уже сделал. И третий — это профессионально интересно. Мой случай — третий.

Двадцатishестилетний бизнесмен из Новосибирска стал начальником департамента спецпроектов — членом правления. А менее чем через год Чубайс назначил его и.о. заместителя председателя правления. АБЧ понимал, что для решения задач, которые можно поручить Абызову, нужны высокие полномочия. При этом ни Чубайс, ни Абызов не имели ясного представления о том, какие именно это будут задачи. Какие-какие?.. Важные! Потом разберемся... Кроме того, благополучному предпринимателю, которого выманили из его бизнеса, надо было, помимо профессионального интереса, дать еще и максимально высокий статус. Независимо от того, нужен ли был этот статус для исполнения еще не сформулированных функций или для удовлетворения амбиций. А ответственность за спецпроекты позволяла браться за любые дела в РАО.

Поначалу Абызов взялся за инвестиционную политику, с которой все было более или менее понятно. По крайней мере — с первой очередью задач. Она состояла в том, чтобы запустить замороженные стройки. Тогда стояли Бурейская и Богучанская ГЭС, Северокавказский гидрокаскад. Содержание законсервированных строек обходилось так дорого, что единственной реальной альтернативой строительству было их уничтожение. То есть, чтобы прекратить тратить на них деньги, надо было взорвать построенные части плотины, куда-то вывезти и как-то утилизировать де-

сятки тысяч тонн строительного мусора, а потом уже заняться чем-нибудь созидательным. Этот ход решено было пропустить — лучше все-таки до-страивать. Но на какие шиши?

В РАО образца 1998 года шла перманентная битва между проектами, финансируемыми компанией, за эти самые шиши. Причем сражались не только за живые деньги, но и за подходящую для обмена или употребления натуру, полученную в обмен на отпущенные потребителям киловатты. А всем инвестпроектам РАО в этой битве противостояли другие центры затрат: Центральное диспетчерское управление, центральный аппарат энергохолдинга и многие другие. Вдобавок ко всему к концу 1998 года стала падать доля поступлений в живых деньгах. Она в первые месяцы работы новой команды снизилась с 15 процентов до 12. И даже с учетом кирпича и китайских трико, которыми расплачивались потребители, сбор платежей (деньги плюс бартер) не превышал 68 процентов. Остальное превращалось в тяжелые долги, про которые невозможно было сказать, когда и чем они будут покрыты.

Стало ясно, что за спецпроект надо поручить Абызову. Расчеты с потребителями. А называя вещи своими именами — выбивание долгов из всей страны и создание эффективной системы сбора платежей, которая прекратит воспроизводство нищеты, бартера и связанных с этим воровства и мутных схем.

На правлении был поставлен вопрос о создании в РАО и во всех дочерних и зависимых компаниях принципиально новой функции — обеспечение платежей и расчетов за электроэнергию и тепло. Для этого было предложено повысить статус Абызова до зампреда правления. Но категорически против выступил тогда еще замминистра энергетики Кудрявый. Вот тогда-то Чубайс своей властью и назначил его исполняющим обязанности зампреда. На это единоличных полномочий председателя было достаточно.

Неплатежи, как уже не раз подчеркивалось, не только головная боль, но и огромный высокодоходный бизнес для тех, кто встроился в эту систему безденежья и натуральных расчетов. А с учетом масштабов производства электроэнергии и тепла в стране — это был колоссальный бизнес, в котором компании и влиятельные люди самого энергохолдинга далеко не всегда выступали в качестве жертв ситуации.

Абызов с азартом и отвагой ринулся разрушать эту налаженную систему теневых интересов.

— Я был хорошо знаком с этой проблемой еще за пять лет до прихода в РАО, — объясняет Абызов решительность своих действий. — Я знал ее с обратной стороны и знал многие критические точки конструкции,

от правильного давления на которые весь этот порочный круг мог быть разорван.

Для начала Абызов со своей уже командой занялся “геологоразведкой”. Он стал скрупулезно разбираться, не пустая ли порода вокруг, есть ли деньги в принципе и если есть, то где они концентрируются. Действующая на тот момент конструкция выглядела следующим образом. Каждый месяц генеральный директор АО-энерго по всем потребителям выпускал нормативный акт или соглашение, по которому устанавливал объем расчетов денежными средствами и схему расчетов на оставшуюся часть бартерными операциями. Кроме того, он также утверждал и согласовывал список тех бартерных товаров и услуг, которые компания готова была принять в качестве оплаты.

Все эти соглашения составлялись на основании задания, которое спускалось из РАО. Директор получал задание: в этом месяце надо собрать 20 процентов живых денег и 80 процентов такого-то набора валенок, носков, сапог, фуфаяк, кирпича, цемента и т.д. и т.п. После этого, объясняет Абызов, директор, получив этот нормативный документ из РАО, ровным слоем распределял его по всем своим потребителям. Он всем говорил: “Заплатите мне 20 процентов деньгами, остальное — бартером”. Но дело в том, что денег в обороте у каждого из потребителей различное количество. И это Абызов прекрасно знал. По состоянию на девяносто девятый год нефтяная или металлургическая компания имела за счет экспорта в балансе своих расчетов 60 процентов живых денег, а швейная фабрика — не больше пяти. В итоге те, кто мог бы платить больше чем 20 процентов, были от этого фактически освобождены, а те, кто должны были платить 20 процентов и не имели денег, не платили по объективным причинам. В результате, раздав всем одинаковую разнарядку на 20 процентов, по факту директор собирал 10.

— И тогда мы разбили всех потребителей по группам — по отраслям и по уровню ликвидности, — говорит Абызов. — Получилось пять групп. Мы индивидуализировали свой подход с точки зрения нагрузки на потребителя по задачам и по уровню оплаты в соответствии с их реальной платежеспособностью.

— И что, деньги пошли?

— Не так быстро. Пока мы только создали модель. Затем нужно было понять, есть ли в наших компаниях — а это более сотни по всей России — персонал, который мог бы поставить эту работу на профессиональный уровень. Напомню, что подразделений, занимающихся реализацией электроэнергии, не существовало. Значит, надо было создать такие подразделения, чтобы они были единообразными и управляемыми

из центра. И наконец, с учетом нашего понимания уровня разного рода интересов вокруг платежей за электроэнергию и понимания масштабов соответствующего бизнеса, нам необходимо было решить задачу психологическую. Как сделать, чтобы люди не боялись выполнять эти задачи? Как сделать так, чтобы они были замотивированы на выполнение этих задач?

— Не боялись сложной технологии процесса или не боялись физически?

— Не боялись никак. Они должны были перевернуть мотивационную модель. Вместо: “Что мне будет, если я это сделаю?” — “Что мне будет, если я этого не сделаю?”

Абызов предложил Чубайсу программу действий. В упрощенном виде она состояла из трех основных шагов. Первое — создание профессиональных сбытовых подразделений во всех энергокомпаниях. Второе — исключительно высокий уровень полномочий и статус руководителей этих подразделений. Они по факту должны стать вторыми людьми в компании. И третье — исключительно высокий уровень полномочий соответствующего подразделения в центральном аппарате РАО, чтобы максимально сократить процедуру согласования текущих решений в сложной бюрократической машине холдинга.

Здесь уместным будет одно важное отступление. Сами по себе сбытовые подразделения, возникшие в ходе этого “спецпроекта” почти как Афродита из пены, только не морской, а хозяйственной, сформированные и развившиеся без сколько-нибудь серьезных материальных затрат, были с годами выделены в самостоятельные компании. И эти компании затем, в ходе реструктуризации РАО, были проданы частным инвесторам на общую сумму более 26 миллиардов рублей. “Живая копейка” в инвестпрограмму РАО. Но вернемся к раннему Абызову.

Когда предложения были одобрены, Абызов понял, что его программу можно достаточно быстро реализовать. Гораздо быстрее, чем это казалось на первом этапе. Но только при одном ключевом условии.

“Пока мы еще не запустили этот процесс, — сказал Абызов Чубайсу, — я хотел бы твердо договориться: не будет ни одного случая, когда вы мне скажете, что надо включить заднюю скорость. Иначе эта система работать не будет”.

— И мы договорились.

— Что, вот так легко и сразу договорились? Чубайс ведь человек вполне реальный.

— Нелегко, но сразу. Я пообещал ему, что при выполнении этого условия будет результат.

После этого Абызов лично, после глубоких собеседований подобрал всех руководителей сбытовых подразделений на местах. Потом собрал всех в актовом зале и обратился со следующими словами: “Я вам гарантирую чрезвычайно интересную работу, которую сегодня по значимости в энергетике не с чем сравнить. Вы сами будете принимать решения и сами будете за них отвечать. Вы также должны понимать, что, да, у вас есть непосредственный руководитель — директор региональной энергокомпании. Но ответственность каждый из вас несет персонально передо мной. Если вы справитесь с поставленными задачами, у вас появится реальная возможность подняться на ступень выше по карьерной лестнице. Знайте, что я буду вместе с вами обеспечивать вашу личную безопасность. И наконец, бояться вам надо не генерального директора, который живет в понятной системе баланса интересов компании, областной администрации и т.д. Бояться вам надо не потребителя, с которым вам будет очень тяжело. Бояться вам надо меня”.

— А почему вас-то?

Абызов на секунду задумался и ответил:

— Не знаю. Я вот взял и так сказал.

— И они это восприняли?

— Да.

Уже через два месяца появились первые плоды. И какие! Уровень платежей живыми деньгами вырос с 12 процентов до 25–28. Колеса, как сказал Абызов, начали потихонечку проворачиваться.

— В условиях изначального бардака и неразберихи первый шаг, — комментирует Абызов, — если он продуман и осмыслен, всегда дает быстрый результат. Потом бывает сложнее. Нам же важно было, чтобы люди, которые этими вопросами занимаются, поняли, что задача не безнадежная, что задача имеет решение. И это понимание было самой сильной мотивацией, самым лучшим поощрением.

Следующим шагом команды Абызова было создание “группы 500”. Ее называли “Выделенная группа потребителей”. Это пятьсот самых тяжелых и влиятельных потребителей с большими неформальными административными и прочими ресурсами. Это была группа повышенной ликвидности, но одновременно и повышенного сопротивления и риска. Однако у них-то как раз и были живые деньги. Стало понятно, что если заставить платить этих, то остальные сами понесут свои деньги. Большие тогда сами встанут на сторону энергетиков: если нас заставляют, то почему этим, другим такая лафа? Вот для них, для этих крупнейших пяти сотен, задание по платежам деньгами было за один месяц увеличено в два с половиной раза. Это был настоящий шок.

— Сначала они восприняли это как шутку. Вроде как нас на испуг взять хотят. Я сообщил Чубайсу, какое решение принято. Поставил его перед фактом. И сказал, что будем отключать тех, кто не платит, даже не задумываясь. А когда они поняли, что это не шутка, началось серьезное давление на наши региональные компании. И здесь важно было создать громоотвод для людей, которые работают на местах. Поэтому принятие решений по “Выделенной группе” я замкнул на себя, на центральный аппарат. И когда возникали проблемы на местах, наши люди спокойно переводили стрелки: ребята, это не по адресу, решайте в Москве. И вся эта масса людей, решающих вопросы в Москве, в какой-то момент оказалась в РАО, и жизнь всех моих подразделений на полтора-два месяца превратилась в ад. Но бывало и забавно.

— Например, что?

— Периодически ко мне приходили подчиненные, исполнители по этим клиентам, и говорили: люди не уходят, аргументы на них не действуют, неотвратимость последствий за неплатежи не воспринимают. Предлагают очень большие деньги за принятие иных решений. В какой-то момент я говорю: “Есть иное решение. Отправляйте всех в кассу на втором этаже, где у нас зарплату выдают, пусть они и приходят там свои аргументы”. В первый момент даже мои подчиненные не сразу понимали, о чем речь. Всем было, честно говоря, не до шуток.

В какой-то момент активно включились губернаторы, на чьих территориях располагались предприятия “Выделенной группы”. Промышленники — люди смекалистые. Практически все они зашли каждый к своему губернатору со следующими соображениями. Вот, мол, у нашей компании денежных средств, условно говоря, сто рублей. Сколько у компании реальных денег, никто снаружи знать не мог. Важно, что они говорили: вот все сто рублей требует Абызов за электроэнергию. Если мы ему все отдадим, не заплатим тебе налоги в местный и региональный бюджеты. Хочешь получить то, что мы обещали заплатить, езжай и решай на своем уровне наш вопрос в Москве. Таким образом РАО вступило в конкуренцию за живые деньги с губернаторами и региональными бюджетами.

— Мы довольно быстро удвоили сбор деньгами, — говорит Абызов. — Потому что реально начали отключать. Но оставалась еще и бартерная часть, и нам важно было, чтобы она не провисала, не попадала в разряд безнадежных долгов нам. Ведь у компаний какая была следующая линия защиты? Хорошо, вы берете у нас живые деньги, но тогда определитесь, деньги или высоколиквидный товар. Тогда не требуйте с нас нефть, а возьмите чем-нибудь попроще. Мы выделяли три группы

бартерных товаров по уровню ликвидности. Первая — почти то же, что и деньги. Вторая — взаимозачеты по налоговым обязательствам перед местными бюджетами. Третья — взаимозачеты по услугам водоканалов, что еще как-то можно принять. Но были в третьей группе никому не нужные потребительские товары, трико какие-нибудь, пуховики ужасного качества, которые потом оседали на складах и годами гнили. И в любом случае бартер требовал специальной реальной оценки, а значит, экспертов, аппарат. Поэтому мы сконцентрировались прежде всего на деньгах. А потом сказали: готовы брать и вторую группу ликвидности. Но после преодоления первого барьера, первого уровня сопротивления — от двадцати пяти процентов до пятидесяти пяти живыми деньгами — мы сразу поставили себе следующую планку в семьдесят пять процентов. И в конце концов вышли на девяносто. Здесь важно было, чтобы все на рынке понимали: исключений нет.

Конечно, были люди, среди владельцев компаний прежде всего, которые говорили: “Черт с тобой, Абызов! Мы с Чубайсом договоримся!” Абызов спокойно отвечал им, что они все равно вернутся к нему. Сначала мало кто в это верил. Но, пройдя пару раз “круги Абызова” и вернувшись на исходную точку, они пытались решить вопрос уже с Абызовым и не могли.

— Чубайс сдержал свое слово и ни разу не попросил вас включить заднюю скорость?

— Да. — Абызов смотрит в сторону и добавляет: — Был единственный случай. Это был уже двухтысячный или даже две тысячи первый год. Он вызвал меня и попросил по одному из потребителей снизить давление. Не прекратить, не развернуться, а именно снизить. Чуть-чуть. У нас был жаркий двухчасовой разговор, и мы не договорились. На втором часу он мне сказал: “Я за два года к тебе обратился один раз. Не команду дал, а обратился, являясь твоим прямым начальником”. Я очень хорошо помню этот разговор. Чубайс говорил правду, на это мне возразить было нечего, и я сказал только, что, если будет следующий раз, я уйду из компании.

Абызов проработал в РАО еще несколько лет и вернулся в бизнес в 2005 году. С января 2001 года в РАО расчеты в неденежной форме были официально запрещены.

— Были какие-то по-настоящему серьезные разборки с должниками?

— Возникла необходимость с этим разбираться, — уклончиво отвечает Абызов.

— А каким был уровень давления или угроз?

— Этот уровень сильно зависит от того, как ты все это воспринимаешь. Если боишься, то воспринимаешь, если не боишься, то нет. Но дискомфорт я испытывал довольно часто.

— Было ощущение опасности?

— Я испытывал напряжение, и довольно часто. Да, были мы молодыми и дерзкими. Это же был супервызов для нас, и в тот момент это пересиливало все остальное.

— Напряженно было, как мы слышали, не только в отношениях с большими и сильными. Проходила информация, что в деревнях, где нравы простые, нередко доходило до поножовщины, когда приходил монтер и отрезал незаконно присоединенный провод.

— Это было настолько серьезной проблемой, что всерьез обсуждалась инициатива выйти с предложением в МВД и правительство, чтобы в особо жарких местах либо получить силовое сопровождение, либо наделить наших инспекторов оружием.

Существует достаточно распространенная точка зрения, суть которой в том, что некоторые менеджеры РАО, включая Чубайса, преувеличивают роль самой компании в решении проблемы неплатежей. Просто к двухтысячному году в экономике появились деньги и люди стали платить. Причем этой позиции придерживаются такие разные наблюдатели, как Кудрявый, Илларионов, Волошин, который, напомним, почти все эти годы возглавляет совет директоров РАО.

— Я с этим абсолютно согласен, — неожиданно говорит Абызов.

— Чем же вы тогда занимались в девяносто восьмом, в девяносто девятом и зачем было огород городить?

— Мы как-то в 2005 году собрались с коллегами по первому призыву в РАО, — продолжает он. — Вспоминали, как дело было. В том числе и этот вопрос обсуждали. Вот если бы мы тогда, в те годы, не взялись с кучей конфликтов, проблем и неприятных ситуаций выбивать эти деньги, платили бы сейчас живыми деньгами? Никаких сомнений, платили бы, и многое реализовалось бы само собой. Против этого нечего сказать. С позиций 2005 года ничего сверхъестественного сделано не было. Но есть одно серьезное “но”. Если бы мы не сделали того, что сделали в 1999–2001 годах, то Леонид Меламед и его команда не в состоянии были бы построить систему управления финансами в РАО. А если бы не было этой системы, сделанной высокопрофессионально и качественно, ее бы у нас не было вплоть до 2004 года. А это значит, что до 2004 года мы и подумать не могли бы даже о первоначальных подходах к реструктуризации компании. Мы добыли для РАО несколько очень важных лет.

Ну и вторым важным результатом моей работы на этом участке — вот он меня совсем не радует — стало то, что я в хлам испортил отношения с огромным количеством людей. С крупными бизнесменами, партнерами, товарищами, с которыми вместе занимался бизнесом. Потеря личных отношений была для меня очень болезненна.

— Вы жалеете об этом?

— У меня не было вариантов, я не мог друзей и партнеров исключить из общих правил. А жалею я только о том, что тогда не нашел времени и способов нормально объяснить им свою позицию.

Сознает это Абызов или нет, но его работа по выбиванию денег с должников дала несколько важных лет не только энергетикам. Живыми деньгами РАО стало расплачиваться с бюджетом, с атомщиками, газовиками, строителями, железнодорожниками. В угольной отрасли приход живых денег вообще привел к смене собственников, потому что разрезы и шахты из убыточных стали прибыльными. Ликвидация бартера, кроме всего прочего, помогла декриминализировать ТЭК.

Некотрые считают, что это чистой воды агитка, пиар-ход, предназначенный для мобилизации ресурсов поддержки революционных преобразований в РАО “ЕЭС”. На графике Чубайса это две незамысловатые кривые: спрос на электроэнергию и объем мощностей по ее производству. Они устремлялись друг другу навстречу (все больше спрос, все меньше мощностей по производству электроэнергии) и пересекались где-то в 2003–2004 годах. А будет ли так? Ключевой вопрос, от него и стратегия и тактика отрасли зависели. Эта идея не поддерживалась и некоторыми ключевыми членами команды Чубайса. Известно, что к ней скептически относился Леонид Меламед и еще много народу в компании. Какой дефицит? Перепроизводство. Промышленность лежит и неизвестно когда встанет на ноги и попросит еще электроэнергии. Резерв мощностей вполне достаточный, избыточный даже, и настолько, что в ближайшие несколько лет можно не думать об этом вообще.

На военных кафедрах из журналистов готовили офицеров по специальности “спецпропаганда”. Это агитационная обработка противника на его же собственной территории. В этом курсе был такой “бизнес-кейс”. В первые месяцы войны спецпропагандисты допускали некоторые ошибки. Одна из них была следующей: в расположение немецких частей забрасывались листовки с призывом сдаваться в плен. Немецкие контр-

пропагандисты в ответ забрасывали листовки с текстом типа: хотели бы сдать — догнать вас не можем.

Кому-то “крест Чубайса” напоминал нашу “ошибочную” листовку начала войны, даже тем, кто и не слышал о ее существовании. Какое превышение потребностей над производством? Что делать с избыточными мощностями? — вот настоящий вопрос.

Как можно было в конце девяностых всерьез говорить о том, что будет с потребностью в энергетических ресурсах через пять–семь лет? Как будет развиваться промышленность? Сколько электроэнергии потребует обычная квартира и сколько их будет построено? Доля непромышленного потребления будет меняться, расти. Но как? С какой скоростью? Это сегодня в РАО приводят такой характерный пример: старая снесенная гостиница “Москва” была подключена к мощности 2,6 мегаватта, а новая получит 26 мегаватт. Рост потребления в десять раз! Но в конце девяностых никакой новой “Москвы” не было даже в мыслях ни у кого.

— Существует долгосрочное прогнозирование, — говорит главный макроэкономист РАО Яков Уринсон (макроэкономист — это не должность, а репутация, связанная с тем, что Уринсон, доктор экономических наук, работал в Госплане СССР, был вице-премьером по экономике уже в российском правительстве). — Мы первый долгосрочный прогноз начали делать в середине девяностых, когда я еще в правительстве работал. И первый такой документ появился в 1996 году с прогнозом до 2005 года. Хотя, конечно, не очень было понятно, как будут себя люди вести в условиях рынка. Но подход к прогнозированию был вполне основательный: была статистика, были основательные академические работы. В итоге ведь так и получилось, что Чубайс был прав со своим “крестом”. И Меламед, надо отдать ему должное, признал это. Правда, где-то только год или полтора назад.

— Логика Меламеда была достаточно глубокой, — говорит Чубайс. — Он искренне считал, что “крест” — это все мои выдумки. Так немного тут у нас диссидентствовал, но не для фронды, а по глубокому своему убеждению. На чем строился мой “крест”, если описывать упрощенно. У нас есть 210 тысяч мегаватт установленной мощности. Если новых не вводить, а старые неизбежно выбывают, то к 2010 году у нас их останется 150 тысяч мегаватт. Но еще гораздо раньше, полагал я, году в 2003-м, кривая роста спроса и кривая сокращения мощностей генерации пересекутся где-то на уровне 160 тысяч мегаватт. И тогда — всем крест. Меламед утверждал, что я в принципе неправильно считаю. Коэффициент использования действующих мощностей чудовищно низкий, спрос сильно перезавышенным из-за низкой цены на электроэнергию он считал и тогда.

И по мере восстановления нормальной цены у нас спрос и предложение соберутся в совершенно другой конфигурации, в которой может выясниться, что 50 тысяч мегаватт вообще лишние у нас. И нет никакого креста. Все это выдумки Чубайса. Мы с ним, с Меламедом, по этому поводу цапались, когда я на правлении въезжал в тему инвестиций.

Вопрос об инвестициях в отрасль, особенно на рубеже веков, выглядел вообще как дискуссия о жизни на Марсе. То есть интересно, конечно, но какое это имеет отношение к жизни? Кто будет инвестировать, на каких условиях и, главное, зачем? Это отвечало государственным стратегическим интересам развития? Безусловно. Только государство не могло ответить на этот запрос по простой причине полного отсутствия денег на тот момент. Не говоря уже о том, что даже при наличии денег не очевидно, что именно государство должно выступать инвестором в энергетике. Но кто же тогда?

— Энергетика устаревшая, неразвивающаяся и, главное, с полным отсутствием перспектив инвестирования, — рассказывает Григорий Березкин, председатель совета директоров группы “ЕСН”, которая в числе первых частных компаний пришла в энергетический сектор. — Деньгами здесь не просто не пахло, не было абсолютно никаких предпосылок для того, чтобы вкладывать средства. Генерация в 2000 году стоила не больше 180 долларов за киловатт установленной мощности, а построить означало потратить на один киловатт больше тысячи. Понятно, что ни один вменяемый инвестор на это не пойдет. При этом понятно, что “крест Чубайса” — вполне реальная и серьезная вещь. Что-то с этим надо делать. Эта проблема имела только одно фундаментальное решение — нужно было поднять стоимость генерации, поднять капитализацию компаний энергетики. Добиться этого можно было только в контексте большой реформы.

Андрей Бутров, председатель совета директоров ОГК-3 и член совета директоров РАО “ЕЭС”, отвечающий в холдинге “Интеррос” за энергетические активы, тоже видит “крест Чубайса”, но его живо интересуют подробности, с этим “крестом” связанные.

— Если экономика растет с темпом пять–шесть–семь процентов в год, то растет и спрос на электроэнергию, — говорит Бутров. — Только вопрос состоит в том, насколько точны прогнозы РАО, не ангажированы ли они слегка, не сделаны ли с некоторым перегибом? Причем лично меня интересует перегиб не столько общий, макроэкономический, сколько прогноз в разбивке по регионам. Многие регионы ведь останутся и депрессивными и дотационными. И я не вижу причин к появлению там новых производств, от которых будет исходить спрос на электроэнергию.

Скажем, в Чите есть большая программа развития полиметаллических руд, там строится железная дорога, и понятно, что спрос на энергию для нашей забайкальской генерации обеспечен. А вот в целом ряде других регионов такой уверенности нет. Поэтому хотелось бы от символа проблемы, которым “крест Чубайса” безусловно и правильно стал, перейти к деталям, за которыми точный расчет и большие инвестиции.

Бугрова можно понять. С покупкой ОГК-3 “Норильский никель” обязан вложить в создание новых мощностей сотни миллионов долларов. Большие тяжелые финансовые обязательства, и очень не хочется стать жертвой чужих ошибочных расчетов. Считали одни, а рискуют деньгами другие.

— Мы еще в 2000 году увидели будущий инфраструктурный кризис, — говорит Герман Греф, с 2000 по 2007 год — министр экономического развития и торговли, все эти годы вплотную занимавшийся реформой энергетики. — Мы увидели, как пересекаются спрос с предложением в определенный момент. Эту точку можно назвать крестом, как хотите, но важно, что она существует. Мы только во времени ошиблись. Мы полагали, что это случится в 2003–2004 годах, а реально это начало происходить двумя годами позже.

Чубайс считает, что именно во второй половине 2005-го — в начале 2006-го все дискуссии относительно существования или отсутствия “креста” потеряли свой смысл. Произошло взрывное увеличение спроса. Темпы роста спроса выросли с 1,5–1,7 процента в год до 4,2. Случился катастрофический дефицит подключений по всей стране. Уровень удовлетворения заявок остался в пределах 25–30 процентов.

— Сейчас дискуссии перешли совсем в другую плоскость, — говорит Чубайс. — Сейчас спор идет о том, какими будут среднегодовые темпы роста энергопотребления. Пессимистический вариант — два процента, оптимистический — пять и две десятых. Вот, собственно, и вся история с “крестом”.

Публичная дискуссия, может, и закончилась, но не всех она убедила.

Александр Волошин и сегодня считает “крест Чубайса” абсолютно пиаровским ходом, не очень удачным причем. Он ведь так и не случился. Чубайс, мол, на всех конференциях с некоторым надрывом об этом говорил, что вот в народе это называют “крестом Чубайса”. А народ, по мнению Волошина, это совершенно не зацепило. Придумано было для журналистов, а они не заглотили наживку.

Глава 3 **Клуб разбитых сердец акционеров**



Рисунок Валентина Дубинина

Анатолий Борисович, вам мат. Отборный

131

Это выражение про Клуб мы слышали от Григория Березкина, говорившего о проблемах взаимоотношений РАО “ЕЭС” со своими миноритарными акционерами на первом этапе. Как кажется, оно не получило широкого распространения. А жаль. Звучит красиво и содержательно, как вся история, связанная с миноритарными акционерами в РАО.

Об их существовании просто забыли, хотя портфельные акционеры появились в компании задолго до Чубайса и его команды. Забыли о том, что именно они с середины девяностых покупали и продавали акции РАО “ЕЭС”, что именно они сделали компанию “голубой фишкой” и что они имеют некие права на участие в управлении собственностью в компании. Это просто вообще никому не приходило в голову. Есть большая государственная компания. Да, акционерная, да, с какими-то процентами в руках частных акционеров, в том числе и иностранных. Какое это имеет отношение к управлению компанией, к принятию фундаментальных решений о судьбе монополии? Пусть скажут спасибо, что им вообще разрешили покупать акции энергохолдинга, и не мешают большому и важному делу реформирования компании. Сами же потом спасибо скажут. Так или примерно так могли рассуждать топ-менеджеры РАО относительно держателей мелких и очень мелких пакетов акций компании. Это в лучшем случае. А скорее всего, о миноритариях никто и не рассуждал вовсе.

Для реформаторов РАО они не являлись фактором объективной реальности, о котором стоит вообще как-то рассуждать или думать, который надо как-то встраивать в свою стратегию. Президент — да, правительство — да, Дума — да, губернаторы — да. Общественное мнение — безусловно. Вот объекты внимания и работы по продвижению идей реформы. А миноритарии — это кто? Их просто проигнорировали. Даже не демонстративно или специально, это было бы, может, не так обидно. Их просто не зафиксировали, они, как килька, провалились в не очень мелкую ячею реформаторской сети, которую плели с расчетом на добычу совсем иного калибра. И жесточайшим образом ошиблись. Это была роковая и одна из самых плодотворных ошибок. Чубайс признает, что в результате тяжелейшей войны с минорами РАО весь российский фондовый рынок сильно выиграл. Возникло всеобщее понимание роли и смысла миноритарных акционеров, их прав и обязанностей по отношению к ним. Чего и в помине не было на российском фондовом рынке вплоть до самого начала двухтысячных.

Но сначала — роковая сторона ошибки.

В РАО придумали сильный пиар-ход: провести совет директоров, рассматривающий первую концепцию реформирования РАО, в Кремле. Презентация реформы совету директоров, проведенная 5 апреля 2000 года в Кремле, должна была дать мощный сигнал всем заинтересованным лицам, всем значительным субъектам — от политиков до менеджмента самого РАО — реформа дело государственной важности, и делается она на самом деле в Кремле. Организованное таким образом мероприятие должно было ускорить процесс прохождения реформы через все инстанции: от совета директоров компании до правительства и Думы. Миноритариев в списке целей не значилось.

Конечно, совет можно было провести, как обычно, в офисе РАО. Но, с точки зрения публичной политики, он ничего не дал бы, кроме очередного пресс-релиза. А тут получилось грандиозное событие.

В целом организаторы мероприятия посчитали, что оно удалось. Совет директоров одобрил программу реформирования. Правда, от радости, вероятно, они прозевали момент, когда один из главных оппонентов Чубайса Виктор Кудрявый обошел его на публичном поле, что случается не часто. Он первым из членов совета вышел к журналистам. Он прокомментировал решение так, как считал нужным. Да, совет директоров заслушал концепцию реформы, но не очень-то поддержал. Вышедшим позже представителям реформаторского крыла компании пришлось переобъяснять результаты заседания совета по-своему. Следует признать, что сама формулировка решения была весьма расплывчатой и давала основания

для разноречивых толкований. В ней не содержалось прямых указаний на поддержку концепции реформы, а говорилось лишь о том, что совет директоров признал “целесообразным реформировать единую энергосистему на основе рыночных принципов и по рыночной модели”*.

На представителей миноритарных акционеров кремлевское мероприятие произвело тяжелое впечатление. Бывший министр финансов России, а к 2000 году — частный инвестиционный банкир Борис Федоров вспоминает это мероприятие с раздраженным недоумением. Даже его, бывшего крупного госчиновника, смутила чрезмерная, с его точки зрения, помпезность мероприятия, устроенного, как он считает, исключительно для начальства. Его, как члена совета директоров, сажают в километре, как он выразился, от центра стола, за которым собрались депутаты, министры и прочие важные персоны. Для полноты картины в президиуме не хватало только знатных доярок с фрезеровщиками. Бывшему министру показалось, что он попал на заседание партхозактива. При этом важные директора что-то там между собой обсуждают в центре большого стола, а простых директоров никто ни о чем не спрашивает. Федоров проголосовал тогда против, практически из чувства протеста, потому что так в его представлении дела в публичной компании не ведут. С директорами от миноритариев ни Чубайс, ни кто-либо из руководства РАО даже не пытался предварительно что-то обсуждать, о чем-то договариваться. Вероятно, решил тогда Федоров, глава РАО забыл, что мы — не его подчиненные.

Миноритарные акционеры, особенно иностранные, кипели от негодования. И находились они в этом состоянии достаточно долго. Они сразу и твердо решили, что Чубайс их враг и надо добиваться его увольнения. Чтобы вывести их из этого состояния, потребовались годы кропотливого и не всегда приятного труда.

Миноры сразу взялись за дело и добились встречи с председателем совета директоров РАО, а заодно и главой президентской администрации Александром Волошиным с ультимативным требованием отставки председателя правления. Волошин вспоминает, что, трезво оценив накал страстей, он встречался с минорами без Чубайса. Реально опасался, что может дойти до мордобоя. Из разговора он сразу понял: некоторые иностранные акционеры РАО специально учили русский мат, чтобы точнее и многоэтажнее выразить свои эмоции по отношению к менеджменту РАО. Кто им давал эти специальные уроки русского языка, неизвестно, но Волошин отказался повторить услышанные на той встрече выражения,

* Независимая газета. 2000, 6 апреля.

несмотря на то что никакой коммерческой тайны они собой не представляли.

Они не были врагами, убежден Волошин, они были акционерами, а с акционерами надо общаться. И это было ошибкой менеджмента. Им помешала мания величия, свойственная многим крупным реформаторам, считает глава совета директоров РАО. Волошин провел серию встреч с минорами, уже с участием Чубайса, чтобы нащупать суть проблемы и поле для компромисса. Их раздражало, что принимаются какие-то решения, о которых они не знают, в обсуждении которых они не участвуют.

От понимания проблем до реального компромисса и их решения пройдет немало времени.

РАО — это очень публичное

РАО “ЕЭС России” — это открытое акционерное общество, то есть публичная компания. Все акционеры в ней имеют равные права в рамках того количества голосов, которое у акционера есть в виде акций. Это означает, что акция компании в одних руках не может быть важнее или весомее, чем акция в других. Хотя количество акций имеет значение: интересы держателей больших пакетов (мажоритарных) могут не совпадать с интересами держателей маленьких (миноритарных). Иногда — радикально. Но это не означает, что большие могут делать с маленькими все, что захотят, или попросту игнорировать их. Этому мешают закон, мировая практика, писанные и неписанные правила, принятые на развитых рынках.

Простые истины. Азбучные. Можно даже сказать, букварные. Однако их оказалось не так-то легко освоить даже тем, кто в 1993 году активно участвовал в превращении Минэнерго советского образца в публичную компанию — РАО “ЕЭС”. Кстати, западные журналисты, которые тоже иногда обозначают Чубайса по первым буквам его имени и фамилии, в английском варианте должны писать: “АВС”, что можно перевести и как букварь тоже.

— Я считаю, я убежден, что мы, “Альфа-груп”, сыграли выдающуюся роль в защите интересов миноритарных акционеров в России и в разрешении тяжелейшего конфликта между менеджментом РАО “ЕЭС” и миноритариями компании, — заявил нам прямо в телефон Петр Авен, едва мы сообщили тему предстоящего разговора.

Чубайс, услышав от нас об этом, не задумываясь ни на секунду, сказал:

— Он прав.

Здесь, правда, следует заметить, что самокритичность главы РАО может показаться преувеличенной. Он все-таки принимал непосредственное участие в разработке первого закона об акционерных обществах, который готовили по большей части члены его команды — Петр Мостовой и Дмитрий Васильев. И Чубайс если сам и не писал его параграфов, то активно участвовал в его обсуждении, а такие дискуссии не проходят бесследно. В фундаментальные основы вопроса он все-таки погружался в свое время. Но — что сказал про себя, то сказал.

Редкая реформа обходится без советников и консультантов. В большинстве случаев роль и влияние их на процесс весьма ограничены. Прямой доступ к первым лицам, особенно в большой компании, они не имеют. Разве что только на презентации результатов. Работают с менеджментом “второго уровня”, с полевыми командирами компании, которые всегда страшно заняты, перегружены текучкой и не понимают, почему они должны что-то рассказывать советникам, которые потом с компании еще и деньги возьмут. Смотрят на консультантов с подозрением и неприязнью: пришли, надают стандартных рекомендаций со старых файлов своих, срубят вознаграждение — и поминай как звали. Ни за что же не отвечают.

Их появление воспринимается как дань традициям или моде — так принято. Или желанием клиента блеснуть брендом консультанта, если консультант с именем. Или получить от них заранее сформулированные топ-менеджерами советы, которым после этого легче продавать свои идеи акционерам. Но заказчик чаще всего уверен, что знает дело лучше своих советников. Он с этой мыслью приглашает их и с этой мыслью расстаётся, иногда сожалея о том, что нельзя взять деньги с консультантов за обучение, которое они получили в компании.

По специальному и особенному стечению обстоятельств советники, нанятые РАО “ЕЭС”, оказались в совершенно иной ситуации и сыграли несколько нетипичную роль. По крайней мере, далеко выходящую за рамки того, для чего их нанимали.

— Электроны — вещь загадочная, — задумчиво произнес Петр Авен, погружаясь в дорогое кресло в своем дорогом обставленном кабинете в штаб-квартире “Альфа-банка” на улице Маши Порываевой. Кабинет украшен настоящей дорогой же живописью, в которой, как говорят, он разбирается чуть ли не лучше всех российских миллиардеров. — Я, честно говоря, сам не очень понимаю, откуда электричество берется и почему оно по проводам бежит. Но Чубайс, думаю, в этом глубоко разобрался.

Про электроны Авен сказал, комментируя пересказанный рассказ Немцова о том, как тот тестировал Чубайса на профпригодность, перед тем как подписать директиву на голосование представителями государства в совете директоров РАО “ЕЭС”. По этой реплике видно было, что и без нас он знает в деталях, как назначали Чубайса, и эту немцовскую историю про электроны и закон Ома для участка цепи слышал сто раз от самих участников “экзамена”.

Петр, его костюм, его офис и все, что попадает в поле зрения, выглядят очень дорого и убедительно. Он уверен в себе, абсолютно раскован и говорит, не обращая внимания на то, что диктофон записывает каждое его слово. Роскошь свободно говорить обо всем могут позволить себе немногие: либо очень успешные, либо крайне бедные. Это среднему классу, служивым людям и даже хорошо оплачиваемым менеджерам на высоких позициях надо следить за тем, что они говорят, особенно под запись. Им надо все время думать: где промолчать, где уйти от ответа, пропустить что-то в своем рассказе или, наоборот, подчеркнуть, потому что их слова могут повлиять, и существенно, на их же карьере, положение, репутацию. А этим двум, верхним и нижним, опасаться особенно нечего. Вряд ли какие-то слова могут существенно изменить их положение. Но бедным для этой свободы достаточно быть просто бедными, а вот богатым надо иметь что-то еще — положение и вес, адекватный состоянию, влияние и связи, опирающееся не только на количество денег. Авен имеет. И еще — его характер, умение и желание быть публичным.

— Чубайс, когда пришел в РАО, совершенно не понимал, как устроено и как работает акционерное общество, что такое публичная компания, — категорично утверждает Авен. — В электричестве и турбинах он разобрался гораздо быстрее.

И этот пассаж не вызвал возражений у главы РАО “ЕЭС”. Да, многое не знал, многое не понимал:

— Я уже был озлоблен на этих миноритариев, а при виде Браниса готов был разорвать его на части. А приходит Петр и говорит: “Слушай, а Бранис прав”. Я уже начинаю думать: а может, действительно прав? Очень полезная функция у “Альфы” была. Плюс к этому большую работу по GR (связи с правительственными организациями. — *М.Б., О.П.*) они проделали. У них хорошие позиции в разных инстанциях. С олигархами тоже они подключались. Того же Олега Дерипаску подуспокоили, когда он нас атаковал везде и всюду. Очень многое сделали, но к разработке самой концепции они прямого отношения не имели. Спросите у Авена про концепцию — он же не отличает мощность от электроэнергии. И не пытается.

Вернемся, однако, в кабинет Авена.

— Чубайс по сути своей человек государственный, — продолжает Петр, — и всегда таким был. И в РАО он пришел решать государственные задачи. Как-то он мне сообщил, что его забота — не только зарабатывать прибыль для акционеров, но и поддерживать ликвидность рынка акций. Подумать только, он сидит в акционерной компании, пусть и большой, и что-то там делает, чтобы весь рынок акций на РТС и ММВБ чувствовал себя хорошо! Либо ты зарабатываешь деньги, либо ты решаешь государственные задачи. Хотя я, конечно, понимаю, что и в “РЖД” (РАО “Российские железные дороги”. — *М.Б., О.П.*), и в Сбере, и, понятное дело, в РАО “ЕЭС” существует симбиоз внутренне противоречивых целей. С одной стороны, общество акционерное, но главный акционер — государство, и у него в компании есть отличные от обычного собственника интересы. Оно, помимо стандартных задач прибыли и капитализации, решает социальные инфраструктурные и иные задачи. И в этом смысле выбор большой государственной корпорации — правильное место для Чубайса, потому что он из тех, кто способен совмещать несовместимое. Я думаю, что в чистом частном бизнесе, даже очень большом, ему было бы не очень комфортно, — заключает Авен.

В том, что Чубайс в первую очередь государственный, а потом уже все остальное, убеждены очень многие.

— Да он просто в этом смысле абсолютное животное с устойчивым рефлексом! — почти возмущается Борис Немцов. — Когда ему говоришь: “Чубайс, не надо этого делать, мы тогда с тобой миллиард заработаем”, он отвечает: “На хрен мне твой миллиард, мне главное, чтобы конкуренция была!” Представляете? И многие люди, которые с ним работали, просто возмущались его поведением. И конфликты возникали на этой почве: он, идиот (где-то мы это уже слышали. — *М.Б., О.П.*), вместо того чтобы заработать, говорит про какие-то абстрактные мифические интересы. Ну просто ненормальный какой-то, а не менеджер. С другой стороны — это его большое преимущество: отсутствие конфликта между зарабатыванием денег и реализацией программы реформирования. Программа для него всегда была абсолютным приоритетом. Это, на мой взгляд, и стало одной из причин успеха реформы.

Утверждения Немцова эмоциональны, но абстрактны. О каких конкретно случаях выбора — срубить денег по-крупному или продолжить реформы — идет речь, неизвестно, были ли такие ситуации, нам тоже доподлинно неизвестно. Скорее всего, были, не могло не быть. А может, и не было вовсе, чтобы без криминала, без серых схем, без последствий любого рода. Вот Чубайс и выбирал всякий раз в пользу государства, чтобы не рисковать. Так можно подумать. Но все это бессмысленные рассуждения, с помощью которых никого нельзя ни убедить, ни разуверить.

А вот был вполне конкретный случай, о котором с уважительным негодованием рассказывал нам один из топ-менеджеров РАО и который лучше любой нотариально заверенной справки говорит: Чубайс — государственный. Дело было в июне 1998 года. Чубайс благодаря своему авторитету взял кредит в 90 миллионов долларов в одном из западных банков. Рассказчик называет этот поступок Чубайса чудовищным, потому что кредит тот взял не на нужды задыхающегося без денег РАО, а для того, чтобы государству налоги заплатить. В РАО долгов было и так 200 или 300 миллионов долларов, зарплаты нечем выплачивать, а он взял и налоги заплатил, до сих пор слегка раздражается рассказчик. Как же, надо же казну пополнять. А через полтора месяца — дефолт. Выручка, напоминает нам собеседник, рублевая, да и ту не собрать и без дефолта. Таким образом, ровно через два месяца в пересчете на рубли мы должны уже в шесть раз больше, чем брали. Три с половиной месяца договаривались с банком, потом два года расплачивались.

— В чем еще состояла удача выбора, — рассуждает Авен о появлении Чубайса в РАО. — Эта работа предполагала большую войну: с менеджментом, с другими монополиями и государственными институтами, с администрацией и Думой, с миноритарными акционерами, как потом оказалось. А уж к этому Чубайс был готов. Он — человек войны, и он сознательно покупал билет на войну. Проблема была в том, что он, решая важные государственные задачи, вел себя поначалу как советский начальник: ничего никому не объяснял, ни с кем не советовался.

Если же посмотреть сегодня на результат, то РАО — единственный пример последовательного и практически законченного реформирования монополии и, что особенно важно, пример достижения цели всеми участниками процесса. Акционеры заработали кучу денег на фантастическом росте капитализации, в отрасль пришли большие деньги, монополия реструктуризована, и страна при всем этом не осталась без света. А результат есть потому, что Чубайс не просто боец, не слепое оружие войны. Он обладает феноменальной способностью подписывать наверху такие бумаги, с которыми других даже на порог не пустили бы. Здесь ему просто равных нет.

— Безусловно, — добавляет Авен, — когда большевики рубят лес, часто щепки летят. Чубайс не любит концентрироваться на щепках, а любит указывать на достигнутые результаты. С залоговыми аукционами, я считаю, щепок было слишком много, и они слишком опасно разлетелись, кое-кого поубивало даже. В аллегорическом смысле, конечно. А вот в случае с РАО дело со щепками, которые тоже разлетались вокруг, было аккуратнее, более сбалансированно. В том числе и потому, что он

нас пригласил. А пригласил потому, что внутри компании такая война с миноритарными акционерами разгорелась, что даже Чубайсу понадобилась подмога.

Но что бы Авен ни говорил о большой нужде Чубайса в подмоге, пригласить олигархическую компанию, да еще такую, как “Альфа”, в качестве официального консультанта государственной компании, — это не простое мероприятие. Для начала Чубайс и “Альфа” обменялись визитами. Не друг к другу. В Кремль. Глава РАО сходил в Кремль посоветоваться, можно ли иметь дело с этой компанией. Сам он, конечно, не сомневался, что можно, но важно было получить хотя бы нейтральную реакцию больших руководителей. Авен, естественно, тоже побывал в Кремле. Нет, не спрашивал разрешения иметь дело с Чубайсом. Он объяснял там, наверху, зачем РАО нужны консультанты и конкретно “Альфа”, а у него интересовались, кто в конфликте Чубайс–Илларионов прав. Авен, опытейший лоббист, тут же сказал, что если “Алфу” запустят внутрь монополии как консультантов, то они точно разберутся, на чьей стороне правда, а заодно и в отношении с миноритариями внесут ясность.

В итоге “Альфа” была нанята. К ней на пару позвали один из крупнейших мировых инвестиционных банков Merrill Lynch. Наши успокаивают наших, западники — западников. Это выглядело убедительно. Для пущей убедительности Авен купил акций РАО на полмиллиона долларов. Не в банк, а себе лично, чтобы показать, что он верит в компанию, чьи акции тогда, в 2001 году, мало кому были нужны и стоили меньше семи центов (весной 2008-го — доллар двадцать). Конечно, это было абсолютно против принятых во всем мире правил и законов. Консультант, имеющий доступ к внутренней информации компании, не может работать с ее акциями. Но в России такого закона нет до сих пор, и Авен ничего российского не нарушил. Он потом акции продал и заработал на них что-то около миллиона. Но цель была другой — показать всем, что он не только работает с РАО по контракту, но и верит в будущее компании, рискуя своим “семейным бюджетом”.

Владимиру Татарчуку, заместителю председателя правления “Альфа-банка” по корпоративному бизнесу, слегка за тридцать. Он и сегодня похож на выпускника-стажера. Легко себе представить, как его воспринимали шесть лет назад генералы из РАО “ЕЭС” и управляющие многомиллиардными фондами откуда-нибудь из Штатов или из Англии. С другой стороны, наверное, в силу именно возрастных причин Владимир, лишь краем молодой жизни зацепивший советскую власть, назвал чубайсовское РАО “ЕЭС”, каким он его застал в 2002 году, во многом совковой организацией. При всем уважении, как все время подчеркивает Татарчук, к Анатолию

Борисовичу и целому ряду менеджеров, с которыми ему пришлось работать над этим проектом

Чубайс уже гордился созданной его командой современной системой управления холдингом, в компании уже начинали вводить KPI (key performance indicator, или КПЭ, — ключевой показатель эффективности) и другие новомодные бизнесовые штучки. А молодой консультант Татарчук не признал в них своих. По крайней мере, поначалу.

Татарчук с удивлением обнаружил, что народ в офисе РАО торчит на работе каждый день до одиннадцати–двенадцати часов вечера. А то и позднее. С позиций его опыта работы в частных компаниях, такое усердие говорит лишь о слабой эффективности и плохой организации процесса.

Его также поразила чисто советская, как он считает, манера боссов из РАО, даже тех, кто пришел из бизнеса, подолгу держать людей в приемных, несмотря на назначенное им время. Приезжает Татарчук с коллегой по команде к семи вечера, как и договаривались. Их просят подождать в приемной. Они ждут пятнадцать минут, двадцать минут, полчаса, а встречи все нет. Час проходит, а им говорят: ждите. Они после первого такого приема звонят своему боссу в банк и говорят:

— Петр, полная фигня какая-то. Мы тут уже час сидим в приемной, а нас никто не приглашает.

А он отвечает:

— Так вы что там сидите, идиоты. Уезжайте немедленно. Это же другая деловая культура. Ее не надо поддерживать, с ней надо бороться.

И они уехали и всегда уезжали, когда представители клиента мариновали их в приемных. Сначала — через час. Потом — через полчаса. Потом уже ожидания длились не более пятнадцати минут, но если их не принимали, они уезжали через пятнадцать минут. Наступил момент, когда уже Татарчука и его коллег стали ругать, если они появлялись с двухминутным опозданием. Не все и не всегда, но все-таки.

Здесь надо отдавать себе отчет в том, что такая счастливая история с бизнес-культурой случилась не столько благодаря воспитательной решительности Татарчука, сколько из-за того, что процесс курировал Петр Авен, который в любой момент мог позвонить Чубайсу и рассказать ему, как его топ-менеджеры тратят время консультантов. Дорого оплачиваемое, между прочим. Попробовали бы обычные консультанты без такой крыши, как Петр Авен, демонстративно уехать раз-другой из приемной вице-президента компании-клиента хоть бы и через час ожиданий. Скорее всего, воспитание представителей другой бизнес-культуры закончилось бы потерей контракта.

Чубайс ни секунды не сомневался, что реформа энергетики практически идеально правильно задумана и правильно реализуется. Мы только не понимаем, что нужно этим миноритариям. Так что, пожалуйста, сделайте для них понятную им презентацию, правильно упакуйте наши идеи и снимите эту проблему, чтобы мы могли спокойно двигаться дальше.

Так, в упрощенном виде, выглядел вводный инструктаж для команды консультантов.

Предстояла большая международная инвестиционная конференция в Москве, организатором которой выступала компания “Брансвик” (Brunswick Warburg). А незадолго до этого произошла история, разрушительные последствия которой в РАО сразу не смогли оценить. Первоначально план реформирования назывался “Три плюс три”. Три года на подготовку плана и три — собственно на реформирование. План, содержащий понятные всем идеи конкуренции, привлечения инвестиций и прочего, был распространен среди акционеров. Несмотря на понятные и здравые посылы, у всех причастных к этому процессу инвесторов возникли опасения относительно того, что все будет сделано в кабинете у кого-то из чиновников и приведет к размыванию стоимости одних дочерних компаний РАО и неоправданному увеличению капитализации других. Миноритарные акционеры опасались, что при разделе активов не у всех будут равные возможности.

Сомнения инвесторов развеял один из заместителей Чубайса. Он выступал на инвестиционной конференции в Нью-Йорке с рассказом о замысле реформы, и ему из зала задали вопрос, связанный как раз с этими опасениями. Вопрос, как потом выяснилось, задавал глава крупного частного фонда. И, по свидетельству участников конференции, менеджер РАО с прямой римлянина ответил интересующемуся господину примерно следующее: это наша компания, а если кому-то что-то не нравится — продавайте ваши акции.

Это было “лучшее время и лучшее место” для подобного заявления. Смутные сомнения и робкие опасения немедленно конвертировались в страх и ужас, едва ли не в панику. Судя по настроениям топ-менеджеров, точно одни акционеры договорятся о чем-то за счет других. Спасайся, кто может, короче говоря.

Акции РАО полетели вниз. Это обстоятельство как-то слабо учитывалось в планах реформы. К критикам в правительстве, Думе и администрации присоединились внешние акционеры, которые не скупилась на выражения в своих многочисленных интервью и статьях. А это уже была война на два больших фронта, что перебор даже для “человека войны”.

По мнению Татарчука, скорее всего, в этот момент Чубайс принял для себя принципиально важное решение. Акционеры все-таки по большей ча-

сти нападали на план с точки зрения путей и качества проведения реформы. Оппоненты в Думе, во власти решали вопрос другого уровня: проводить ли реформу в принципе. И Чубайс понял, где он скорее найдет союзников.

— Когда Чубайс рассказал нам про план под названием “Три плюс три”, — вспоминает Татарчук, — Авен рассмеялся в голос. Какие три года, а потом еще три? С нашей точки зрения, реальным был бы срок “Семь плюс семь”. Чубайс отвечал, что категорически не согласен, что это неприемлемо по многим причинам, по экономическим, политическим и всяким-всяким и что “Семь плюс семь” не будет никогда. Авен тоже уперся: “Будет так или никак”. В итоге сторговались на “Пять плюс пять”. Не с нами, конечно, торговались, а вообще шли жесткие дискуссии на эту тему, в том числе и с нашим участием, и мы повлияли на принятие окончательного решения.

— Очень важным было участие в нашей работе в РАО Петра Авена, — продолжает Татарчук. — Даже не столько по содержанию, сколько по возможности поставить вопрос непосредственно перед Чубайсом. Петр, благодаря и своему положению в бизнесе, и своим личным отношениям с Чубайсом практически ликвидировал дистанцию, которая почти всегда отделяет консультантов от первых лиц компании. И не просто ликвидировал. Он мог на совещании в присутствии двадцати человек, включая западников, заявить: “Толя, это полная херня! Так работать не будет!” Когда это произошло в первый раз, мы оцепенели. Что сейчас будет? Думаю, что в РАО мало кто может так жестко возражать Чубайсу, да еще прилюдно. И неожиданно для нас он после недолгой паузы говорит: “Так, а почему?” И началась дискуссия. Реальная дискуссия. Авен задал тон, мы получили возможность без всяких условностей и намеков белое называть белым, а черное — черным.

Команда “Альфа” — Merrill Lynch сама тоже училась, вникала в специфику энергетики. Вот есть монопотребитель, и с ним ничего сделать нельзя. А кто такой монопотребитель здесь у нас? А Чубайс тем временем искал ответ на простой вопрос: ну ладно, Дума, коммунисты. А почему рыночники-то против? Почему иностранные акционеры, рыночные люди по определению, оказывают такое противодействие? Что-то явно не то. Так что не только Авен, но и собственные попытки найти ответ на этот вопрос заставили Чубайса работать с консультантами плотнее и основательнее, чем это обычно бывает и чем это планировалось поначалу.

Помимо другой бизнес-культуры консультантов удивила еще одна странная вещь. В коридорах РАО они вдруг услышали незнакомое имя — Александр Бранис. Они то и дело слышали: а что думает по этому поводу Бранис, а как на это отреагирует Бранис, а вдруг это не понравится Бра-

нису? Консультанты из “Альфы” и Merrill были абсолютно заинтригованы. Что за страшная фигура такая этот Бранис, которого в РАО боятся чуть ли не больше, чем самого Чубайса. Да и сам Чубайс на совещаниях не раз обращался непосредственно к Бранису и спрашивал: “Александр Маркович, как вы считаете...” Это впечатляло. Навести справки о загадочном персонаже заочно не получилось — никто практически ничего о нем и его бизнесе не знал.

Татарчук вспоминает, что на первой же встрече они поняли, что Бранис обычный управляющий в общем-то небольшим инвестиционным фондом, который вложился в акции РАО “ЕЭС”. При этом толковый и абсолютно рыночный.

Он, правда, опасался, что мы на него будем давить, а на нас уже надавили, чтобы мы постарались впарить инвесторам то, что им невыгодно. Бранис стал лидером движения миноритариев в РАО “ЕЭС” и этим доставлял массу хлопот Чубайсу и его команде. Мы Браниса на первой же встрече заверили: все, что Чубайс сказал на конференции в “Брансвике”, будет реализовано. Это не пропаганда, это реальная стратегия. Если же дело развернется иначе, мы публично уйдем из проекта. Либо мы реализуем все принятые в мировой практике принципы вместе с Чубайсом, либо заявим, что не имеем отношения к тому, что здесь происходит.

Насчет Чубайса Бранис, скорее всего, не поверил, но консультантам сказал, что, если они все это говорят ему всерьез, он полностью на их стороне.

А на конференции в “Брансвике” Чубайс выступил с докладом, который назывался: “Семь шагов навстречу акционерам”. Это было первое прямое обращение главы РАО к миноритариям. Шел, между прочим, сентябрь 2002 года. Готовить презентацию помогали консультанты. Семь шагов выглядели незамысловато. Там речь шла о моратории на продажу активов, о запрете на залог акций в обеспечение кредитов. Если РАО по каким-то причинам будет отчуждать активы в пользу государства, то только по справедливой цене. Семь шагов предусматривали также обязательный принцип пропорциональности распределения акций при реорганизации холдинга и еще ряд существенных обещаний, обеспечивающих защиту прав миноритарных акционеров.

Чубайс посмотрел на подготовленные тезисы и воскликнул:

— Господи, да здесь же ничего нового, ну совсем ничего! Мы об этом и так говорили всегда и везде, зачем с этим же еще на конференцию выходить?

— Мы выдержали целое сражение вокруг этих тезисов, — говорит Татарчук, — с привлечением тяжелой артиллерии в лице Авена, чтобы

убедить Чубайса. Да, все эти знакомые слова и выражения надо произнести именно так, как здесь они сформулированы, строго в этой последовательности. И главное — строго следовать продекларированным тезисам в механизмах реформы. Чубайс еще раз прочитал наши бумаги и сказал: “Хорошо, если вы считаете, что это поможет, я выступлю и скажу, что в реформе будут учтены эти принципы”. И он действительно выступил, и акции РАО после этого стали уверенно расти.

Другая серьезная проблема состояла в том, что внутри компании не было механизмов для выпуска пара во взаимоотношениях с акционерами, не было такого клапана и в общении с внешним миром. Единственный канал — Андрей Трапезников. Что бы ни случилось — на сцене Андрей. И главное — он заложник того, что уже произошло. Он, в силу созданной конструкции, не работает на предупреждение негативного развития событий, а только комментирует случившееся или запланированное в нужном компании ключе. Очень хорошо, очень важно, но критически недостаточно. А если еще предположить, что на месте Браниса, профессионального рыночного инвестора с тяжелым характером, вполне мог оказаться милейший идиот, главной целью которого были бы не его акционерные интересы, а отравление жизни Чубайсу, то было бы совсем тяжело.

Консультанты предложили механизм “снижения давления пара в котле”. Они предложили создать Комитет по реформированию РАО. В него вошли Бранис, представители других, в том числе очень авторитетных миноритарных акционеров. Да, у РАО в Комитете было большинство голосов, но возглавил его Дэвид Херн, человек, не имеющий отношения к компании. Механизм оказался очень полезным. На заседаниях Комитета не только выпускали пар, но и обсуждали конкретные вопросы реструктуризации. Он как бы сам по себе превратился в такую силу, которую нельзя было обойти. С определенного момента совет директоров РАО не рассматривал вопросы реформирования, не прошедшие Комитет. Это не означало, что таким образом снимались все противоречия. Важно было, что часть дискуссии из области публичной войны на уничтожение была переведена в содержательное рабочее обсуждение. Миноритарии получили возможность быть услышанными, они получили возможность отстаивать свои интересы непосредственно “в тылу врага”. При этом они не стали добрее к Чубайсу.

Если демократия мешает справедливости, долой демократию! В этом нужно было убедить Чубайса. То, что ради реформы энергетики придется не только дополнять законодательство, но и ломать действующее, стало ясно с первых же шагов. По закону для реорганизации компаний необходимо

75 процентов голосов акционеров. Такие решения должны были принять все дочерние АО-энерго. Стандартное распределение — 49 процентов у материнской компании РАО “ЕЭС”, остальное — у частных держателей, мелких и крупных, в ряде случаев — у региональных властей. У миноритариев, несмотря на все разногласия, базовые интересы совпадали с интересами реформы. А вот у крупных частных инвесторов — далеко не всегда. Если в какой-нибудь региональной АО-энерго структурам Дерипаски, Потанина или кого-нибудь еще, кровно заинтересованного в особых условиях перераспределения энергетических активов, в специальных тарифах на электроэнергию оказывалось в руках больше 25 процентов акций, тогда снова — спасайся, кто может! Реорганизация (разделение на сети и генерацию, обмен активами и прочее) пройдет не во всех семидесяти двух АО-энерго, а дай бог в тридцати-сорока. И это уже не реформа, и это уже не ценные бумаги для миноритарных акционеров, которые никак на этот процесс не повлияют. В полном соответствии с действующим законодательством.

Это был очередной тупик, выхода из которого видно не было. Дело было даже не в том, что предстояло как-то (еще поди разберись как) поправить законы об акционерных обществах и даже Гражданский кодекс, что само по себе было задачей не для слабонервных. Проблема состояла в том, что под угрозой оказались фундаментальные принципы корпоративного управления, которые Чубайс и его товарищи так старательно пытались все время внедрить. Как помешать держателю блокирующего пакета акций разрушить всю реформу энергетики? Но блок-пакет на то и блок-пакет, чтобы им блокировать решения остальных акционеров, затрагивающих структуру собственности. На этом все акционерное законодательство держится. Каким-нибудь хитрым способом не допустить до голосования? Просто наплевать на эти голоса, потому что так лучше будет всем остальным? Ну а как же быть с либеральными принципами?

Консультанты пришли с бредовой, как показалось Чубайсу, идеей: разрешить принимать решения о реорганизации не двумя третями голосов, а простым большинством, то есть 50 процентов плюс одна акция. Тогда пакеты олигархов не помешают.

— Что значит “простым большинством”, — возмутился он. — Так не бывает.

Бывает, еще как бывает, настаивали на своем консультанты. Такая норма была применена во время реформирования энергетики в Великобритании, Австралии, Бельгии. Чубайс сначала не поверил. Когда убедился, что так было, спросил, как это можно применить у нас.

В итоге был подготовлен проект закона, позволяющий на предприятиях электроэнергетики принимать решение о реорганизации простым

большинством голосов. Такой закон одноразового действия. В Госдуме этот законопроект был воспринят как усиление роли государства в РАО против олигархов и прошел на ура в пакете законов по электроэнергетике. Миноритариев эта норма тоже успокоила, так как защищала их от крупных игроков в региональных компаниях. Чубайс относительно спокойно провел собрания по реорганизации в дочерних АО-энерго.

В общем, добились своего и снова вернулись к демократическим принципам в принятии решений в акционерных обществах.

Дальше оказалось, что отбиться от притязаний крупных частных инвесторов — это еще не значит надежно защитить интересы миноритариев и основного собственника в лице государства. Когда региональные энергосистемы стали разрабатывать детальные планы реорганизации и представлять их для защиты на совет директоров РАО, обнаружилась новая угроза — менеджмент энергокомпаний. Здесь, правда, не было солидарных “классовых” интересов местных руководителей. Но часть из них, как правило самая продвинутая и опытная, подготовила такие планы реорганизации, что невнимание Чубайса к минорам могло показаться детской забавой. Чем сильнее был региональный директор, тем больше в его плане было заложено ходов, явных и скрытых, позволяющих самой компании получить все лучшее из разделяемого имущества. Ну а остальным — что останется.

Консультанты пришли в ужас от такого подхода. Они сделали все, чтобы такие планы были завернуты на совете директоров РАО. Татарчука особенно впечатлил план реформирования одного из приволжских АО-энерго.

— Понимаете, — говорит Татарчук, — в этих планах можно оставить себе возможность всех обмануть. Закладки такие сделать неприметные. Может, и не воспользуешься ими потом никогда, но их наличие вызывает у акционеров справедливое негодование. Они просто нутром чувствуют эти закладки, как бы тонко их ни приготовили.

Неожиданно консультанты получили что-то вроде личного задания от главы РАО.

— Объясните мне, пожалуйста, — попросил Чубайс, — что произошло с ЮКОСом за последние три года? Как от полного неприятия на Западе компания превратилась в желанный объект инвестиций для очень серьезных инвесторов? Практически одни и те же люди в конце девяностых говорили мне, что с Россией нельзя иметь дело, потому что там есть такие компании, как ЮКОС, которые варварски обращаются с миноритарными акционерами. И эти же люди в 2003 году стали говорить, что с Россией можно иметь дело, потому что там есть такие компании, как ЮКОС.

Напомню, что разговоры эти происходили за год до начала всемирно известных злослучений нефтяной компании. Учитывая частный характер просьбы, эту тему презентовали только три человека: Петр Авен, управляющий Merrill Lynch по России и СНГ Алан Вайн и Владимир Татарчук.

— Логика нашего доклада, — вспоминает Владимир, — состояла в том, что ЮКОС сделал несколько принципиально важных шагов. Во-первых, компания признала, что один голос миноритария весит столько же, сколько один голос мажоритарного акционера. Во-вторых, была изменена дивидендная политика. В-третьих, прозрачность информации и ее доступность всем акционерам. ЮКОС нанял международных консультантов и одним из первых в России изменил систему управления компанией. Сейчас это звучит обыденно, но тогда эти шаги были почти революционными.

Была еще одна вещь, о которой не принято говорить. В принципе, это гипотеза, не основанная на каких-то фактах, теоретическая схема. Речь идет о некоторых способах поддержки стоимости акций. Нужно взять западный банк и попросить его покупать и продавать твои акции. Для этих операций банки используют свои деньги, поддерживая таким образом высокий оборот акций определенной компании на рынке. Такой получается очень внушительный пиар. Это все — на грани фола. Более того, всем западным инвестиционным банкам подобные операции запрещены, но, поскольку поймать на этом сложно, многие идут на подобные сделки. Ни один банк в этом не признается и будет отпираться до последнего. Но если банк давно работает с клиентом и есть полное доверие, то можно и рискнуть. И мы эту гипотезу тоже изложили Чубайсу. Мы не рекомендовали ему таким путем поддерживать свои котировки, но информировали его о существовании такой конструкции.

— А банкам-то от этого какая выгода, зачем рисковать?

— Потом банк получает от такого клиента заказы на обслуживание крупных сделок, а у крупной компании таких сделок немало. Так что банк не зря рискует.

Чубайс сказал нам, что хорошо помнит, как его ознакомили с этой схемой, но твердо решил, что не воспользуется ею по принципиальным соображениям.

Мажоритарные миноритарии

АБЧ рассказал красивую такую историю. Практически рождественскую сказку. Однажды в ночь под Рождество... Может быть, и в ночь, конечно, но не под Рождество, а просто в конце 2002 года ему звонит Андрей Мельниченко. Вы пробовали когда-нибудь звонить Чубайсу? Дозвонились? Нельзя сказать, что он совсем уж недоступен. В ходе работы над книгой мы встречали немало людей, которые относительно легко дозваниваются до главы РАО “ЕЭС”. Но на это есть понятные причины. Андрей Мельниченко никогда не работал с Чубайсом ни в правительстве, ни в администрации президента, ни в РАО. А для питерского периода он был слишком юн. У старшего иногороднего школьника вряд ли могли быть какие-то дела к вице-мэру Петербурга.

Тем не менее Чубайс его узнал и соединился с первого же раза. Тридцатилетний молодой человек был основным владельцем МДМ-банка и одним из самых молодых российских олигархов. Он уже тогда имел репутацию серьезного бизнесмена со сложным прошлым. Бизнес могучей нынче МДМ-группы начинался с валютнообменных операций. Звучит внушительно, но все, кто застал Москву начала девяностых, помнят молодых людей с картонками на шее, с какими нынче просят подавание на перекрестках. Те молодые люди ни у кого ничего не просили. Они молча стояли в людных местах, а на картонках была изображена “змея”, знак

доллара. Типа мобильный обменный пункт. Так что обращались к ним, а не они. Потом на тех местах, где стояли люди со “змеями”, появились ларьки-обменники. А позже на месте самых лучших ларьков появились отделения банков, проводящих в числе прочего и валютнообменные операции. Куда делись те картонки?

Картонки из оборота вышли, а люди остались. Кто-то достиг больших высот в бизнесе. При этом люди, которые передвигались по Москве с мешками наличных рублей и долларов, через многое прошли, многое понимают и знают из того, что новое поколение бизнесменов знает только по рассказам.

МДМ-банку немыслимо повезло во время дефолта. Структура его капитала была такой, что банк почти не пострадал. Ни у кого почти нет денег, а у МДМ они есть. Такой банк мог многое себе позволить в плане приобретения активов. И он позволил. Так начинала формироваться группа “МДМ”.

Мельниченко попросил о встрече, и встреча был ему назначена.

“Что нужно этому парню?” — подумал Чубайс, когда Мельниченко вошел в его просторный кабинет и расположился на не очень удобном сером кожаном диване для гостей метрах в десяти от стола АБЧ.

— Меня зовут Андрей, — начал Андрей, — вы меня не знаете.

Он кратко рассказал изложенную выше историю бизнеса МДМ, которую Чубайс в общих чертах знал и без него.

— Мы вот думали, думали, что нынче делать, и приняли решение вкладываться в энергетику, — продолжил гость.

“Мы” — это сам Андрей и его основной партнер по бизнесу Сергей Попов. Это Чубайсу было понятно. Непонятно ему было, почему они приняли такое решение. Ни тот ни другой в электроэнергетике не работали. Попов хоть и закончил Уральский политех по специальности “промышленная электроэнергетика”, все время до прихода в МДМ был занят на металлургических производствах. Да и разговор происходил не в лучший для РАО момент. Ключевое постановление правительства номер 526 по реформе пробили, а все остальное — плохо. Все стояло на месте — чистый тормоз и стратегические перспективы холдинга смутны и тревожны.

— Да, вот у нас такие планы, — закончил Мельниченко, — я пришел вам об этом сказать. Ну и познакомиться заодно. Спасибо за внимание, до свидания!

“Как до свидания? Не понял, что это было, — подумал Чубайс. — Вроде нормальный внятный парень, излагает все интересно, здраво. Есть даже неожиданные свежие соображения. Но вообще, без конкретного дела или предложения. Рассказал про свой бизнес, про свою жизнь и ушел.

А чего приходил-то?” — еще раз задал себе вопрос Чубайс, но никакого вывода сделать не смог и даже слегка внутренне напрягся от этого.

— Это было где-то вот здесь, в этой точке. — Чубайс разворачивает к нам свой “ядерный чемоданчик”, на экран которого выведен график курсовой стоимости акций РАО за 2002 год. — Вот здесь, как раз в этой яме.

Прошло чуть меньше года. В сентябре 2003-го Мельниченко снова позвонил Чубайсу.

— Анатолий Борисович, помните, я у вас был?

— Да, помню.

— Можно еще раз зайти?

— Пожалуйста.

— Приходит, — рассказывает Чубайс, — и сообщает: “Вот приобрели в общей сложности около шести процентов РАО. Тогда нам это обошлось относительно недорого. По текущей котировке стоимость нашего пакета выросла почти в несколько раз. Так что хотел сказать, что мы реформу поддерживаем обеими руками. Можете на нас опираться на собрании акционеров. Мы — за вас”. Все, встал, собрался уходить. Что за дела, думаю, а ему говорю: “Ты мне объясни, на кой ляд вы вообще полезли в РАО в той точке, когда было совсем плохо, все топили реформу и говорили, что она не нужна? И неясно было, состоится она в принципе или нет”. — “Мы тогда анализировали...” — ответил Андрей и изложил мне логику их решения. Вообще-то, по распределению ролей Мельниченко — это технология бизнеса, а Сергей Попов — стратегия. Так вот, это конкретно стратегическое решение Попову академик Сахаров подсказал. Не сам, конечно, а одной из своих статей о будущем человечества, где он предсказывал в какой-то обозримой перспективе резкий всплеск в двух сферах деятельности: в сельском хозяйстве и в энергетике. Попов прочитал ее еще в девяностых, а в двухтысячных МДМ стал активно развивать два направления: удобрения и энергетика.

— Меня это потрясло до основания, — говорит Чубайс. — “И что, — спрашиваю, — поэтому, из-за статьи Сахарова, вы у нас в акционерах оказались?” — “Не только поэтому. Мы внимательно изучили материалы по реформе и подумали, что если делать как изложено, то это правильно. И если получится, то будет хорошо. Неясно еще было, получится ли, но мы решили, что будет именно хорошо, и решили покупать РАО, пока это еще недорого стоит”.

— И какими были последствия появления МДМ?

— Последствия были очень важные. Я получил акционеров, активно поддерживающих реформу. Раньше их было всего две группы: государ-

ство и объединение воинствующих миноритариев во главе с Александром Бранисом. А у ста тысяч бранисов понятная структура интересов. Для них главное — курсовая стоимость акций. А интерес под названием “новое строительство”, “размещение объектов энергетики” или “парогазовый цикл” — это все про Марс в лучшем случае. С приходом МДМ у нас появились “мажоритарные” миноры наряду с существовавшими уже миноритарными минорами. А вслед за Мельниченко к РАО стали присматриваться и другие олигархи.

— Я одному из олигархов говорю, — с удовольствием вспоминает Чубайс, — “вот ты у нас крупный бизнесмен, но рядом с МДМ в энергетике ты так себе...” — “Кто? — взвизгивает олигарх. — Да эти мальчишки ничего не понимают”. — “Может, и мальчишки, и не понимают, но только они вложились в энергетику в 2002 году, а меньше чем через год получили увеличение стоимости своего пакета на несколько сотен процентов”. Олигарх, как мне показалось, воспринял это как личное оскорбление. “Сколько-сколько?! Как?! Когда?! Да ты что! Да это же практически мои деньги”. — “Почему твой?” — “Потому что я сам хотел туда вложить”. — “А чего не вложил?” — “Ну, я другим занимался в то время. Но я же первым об этом говорил, а они пришли и из-под носа у меня увели...” Потом за Мельниченко с Поповым пришли Лебедев, Потанин, Дерипаска.

Проконсультируйте нам красиво

Чем чреваты истории, похожие на сказку? Тем, что в них в любой момент прекрасная карета легко может превратиться в тыкву. Нет, с “мажоритарными миноритариями” ничего такого неприятного не произошло. Если не считать того, что с тех пор, как Дерипаска всерьез заинтересовался энергетикой, их отношения с Чубайсом стали напоминать непрекращающийся арабо-израильский конфликт (Чубайс, конечно, со стороны арабов, так как его компания РАО “ЕЭС” напрямую связана с “сектором газа”). С небольшими перерывами на краткую и бесплодную дружбу. А то, что Мельниченко с Поповым не обращались с просьбами к Чубайсу, еще не означало, что им от РАО ничего такого специального не нужно. Просто они без Чубайса поняли, к кому лучше со своими вопросами подходить.

— В первое время крупный бизнес совсем не интересовался энергетикой, — говорит Владимир Татарчук, чья работа консультантом РАО от “Альфа-групп” пришлась как раз на 2002–2003 годы. — Тарифы регулируются, социальная нагрузка огромная, сфера политизированная. Какой смысл всем этим заниматься? Единственный, кто пытался что-то серьезное в энергетике прибрать к рукам, был Олег Дерипаска, которого интересовала конкретно Саяно-Шушенская ГЭС как источник дешевой энергии для производства алюминия. Так больше никто. И вдруг в какой-то момент началось: ЮКОС купил, “Лукойл” купил, Дерипаска,

Потанин, Вексельберг. Я хорошо помню тот момент, когда вдруг стали заканчиваться акции РАО “ЕЭС”.

— Что значит “заканчиваться”, это же не колбаса в гастрономе. Что, больше двух акций в одни руки не отпускать? Это же ценой регулируется.

— Резко возрос спрос на акции РАО. Невозможно стало купить значительный пакет акций компании по единой цене — вот что значит “заканчиваться”. Почему? Да потому, что конструкция реформы начала вырисовываться. И эта конструкция, в создании которой мы принимали участие, постоянно напоминая менеджменту РАО об интересах миноритарных акционеров, вот эта конструкция начала испытывать страшное давление. А интересы у этих двух групп акционеров очень разные. И практически все это давление было направлено на компанию и, значит, на нас, консультантов. Может, не только на нас, но мы его испытали довольно ощутимо.

Я до сих пор вспоминаю слова Попова, который говорил: “Ну, мы же купили все эти акции! Там этих мелких миноритариев осталось — тьфу! Я же буду голосовать, вот он будет голосовать, он будет голосовать, а не эти портфельные ребята, которых всех вместе наберется от силы процента на два. И мы (крупные миноритарии. — М.Б., О.П.) всегда договоримся. Скажи им, Володя, скажи, как надо, мы знаем как”. Но мы с Merrill Lynch тупо стояли на своем, потому что понимали, что даже если там один процент мелких миноритариев останется, с ними надо считаться. Иначе инвестиционное сообщество, западное уж точно, отвернется и никогда в такую компанию ни в каком качестве не придет.

МДМ был активнее других на поле Татарчука. Группа уже успела купить не только большой пакет акций РАО, но и немало активов в регионах, что оказалось тоже очень дальновидной и эффективной стратегией. Они для себя свои интересы сформулировали и, полностью поддерживая Чубайса и его планы, не прочь были сместить акценты. Да, абсолютно правильно — разделить компанию на генерацию и сети и выделить сбыт. Да, правильно — сформировать ОГК и ТГК. Мы только “за” и еще раз “за”, в свою пользу. Ну, хотя бы чуть-чуть, в каких-то деталях. На практике эти детали означали вот что. Если уже вы, ребята, обращался МДМ к консультантам, имеете влияние на формировании территориальных генерирующих компаний — какие станции войдут в одну ТГК, какие — в другую, то давайте сформируем их так, чтобы крупные игроки, стратегические инвесторы выиграли от этого. Мы же их все равно за деньги будем покупать. Вам-то от этого какая разница?

Но чудес ведь не бывает, особенно в реальном секторе экономики. Если от разделения кто-то хоть чуть-чуть выигрывает, значит, кто-то

другой должен проиграть. Консультанты это отлично понимали и не принимали “подсказки” заинтересованных лиц.

— Закончилось это тем, что я стал регулярно ездить в МДМ, и мы часто и подолгу с Поповым спорили на эту тему, — вспоминает Татарчук. — Он меня пытался убедить, что их предложения не противоречат сути и духу реформы, что ничьи интересы не пострадают. Я не соглашался, а на следующий день все повторялось сначала, как запись на пластинке.

В конце концов Попов плюнул и назвал Татарчука драчуном, с которым он не собирается больше спорить. Он также сказал, что будет разговаривать с Михаилом Фридманом и предлагать ему инвестировать в энергетику. Ему, кроме всего прочего, интересно было посмотреть, что скажет упрямый консультант, когда его работодатель сам заинтересуется инвестициями в энергетику.

— Я решил позвонить Фридману и сказать все, что я думаю на эту тему, — говорит Татарчук. — Позвонил, сказал. А на следующий день — были выходные — они все уехали куда-то вместе: Фридман, Авен, Мельниченко и Попов. И чувствую, их там тоже обкатывают, предлагают войти в выгодный бизнес. Но надо отдать должное нашим акционерам. Их позиция была предельно последовательной. Или мы консультируем РАО и тогда не идем в энергетику. Или мы идем в энергетику и не консультируем РАО.

— Так я же потому “Альфу” и пригласил, что у них стратегических интересов в энергетике не было, — комментирует Чубайс.

Попов и Мельниченко были не единственными, кто пытался через консультантов или их работодателей повлиять на детали программы реформирования РАО. Зайти к Фридману и Авену, чтобы они потом объяснили своим сотрудникам, какие советы надо давать Чубайсу.

Вряд ли стоит их за это ругать или критиковать. Бизнес рационален, а если есть возможность вклиниться со своими интересами на стадии разработки базовых правил, то его вообще не удержать.

Из рассказов Татарчука следует, что никому из них не удалось что-то решить через Фридмана или Авена. Ни у кого не получилось вынести “нужный совет” с заднего крыльца, чтобы потом консультанты торжественно внесли его уже через парадное и уложили незаметно в тело программы реформирования РАО. Наверное, так оно и есть, иначе война с миноритариями продолжалась бы до сих пор.

Президент Сибирской угольно-энергетической компании (“СУЭК”) Владимир Рашевский не сразу вспоминает, о чем бы таком его акционеры Попов и Мельниченко могли спорить или договариваться с консультантами РАО в 2002 или 2003 году.

— Времени все-таки прошло немало, да и энергетикой в группе я начал заниматься в полный рост только в 2003 году, ближе к 2004-му.

Когда подтянутый молодой человек с кондициями баскетболиста говорит про “полный рост”, трудно мыслить аллегорически — невольно пытаешься себе это представить.

— Если бы вы мне попредметней напомнили, о чем шла дискуссия с консультантами, я, может быть, вспомнил бы. Но могу сказать твердо: выстраивая компанию, мы ни в тот момент, ни в последующем не противоречили и не противодействовали реализации заявленных целей реформы энергетики. С самого начала — и так было все эти годы — нам не хотелось как-то поставить под сомнение то очень большое дело, которое делали Анатолий Борисович Чубайс и его команда. В конечном счете у нас с ним одна идеология.

— Когда в частной компании говорят о идеологии и идеалах, это выглядит немного странно. Акционерная компания должна служить акционерам, а не идеалам. Ни в законе об акционерных обществах, ни в одном уставе ни одного АО не найти ни слова про идеологию или идеалы.

— Да нет, мы абсолютно рационально мыслим, — уточняет Ращевский. — Безусловно, мы смотрим на то, что выгодно компании. Но реформа в том и состоит, чтобы привести отрасль в рациональную и экономическую логику. Как мы можем с этим спорить?

— Консультант не стал говорить подробно о предмете спора — у него свои ограничения.

— Думаю, в любом случае у нас не было с консультантами непримиримых противоречий. Речь может идти скорее о разных матрицах интересов. У нас, как у стратегического инвестора, может быть одно понимание оптимального решения, которое основывается на фундаментальном анализе. У консультанта понимание может отличаться — в том числе из-за ограничений, связанных с охватом и спецификой конкретного проекта, на который он нанят. То, что для “СУЭК” может играть принципиальную стратегическую роль, стоить десятки и сотни миллионов долларов, для консультанта, выполняющего работу по своему техзаданию, будет находиться на периферии интереса и внимания. И из-за этого он по-другому будет трактовать этот вопрос. При том что ни тот ни другой подход базовым принципам реформы противоречить не будет.

— Другая сторона в этом диалоге смотрит на дело иначе. Они ориентируются на мировую практику, на стандарты, с которыми согласятся акционеры и в Нью-Йорке, и в Лондоне.

— Знаете, я сам в прошлом инвестиционный банкир. Все эти песни про мировые стандарты я умею петь не хуже. Можно написать любые тезисы про лучшую практику, но важно понимать, где там просто красивые слова, а где те решения, которые будут в течение многих лет влиять на будущее создавае-

мых энергокомпаний. Поэтому мы всегда спорили по поводу содержательной части, а не по поводу мировых стандартов. Они у нас точно такие же мировые. Просто история реформы энергетики была очень сложной. Почти в каждой из возникавших за эти годы принципиальных ситуаций существовало десять возможных вариантов решений, и по критерию соответствия мировым стандартам проходили девять из них. Мы, конечно, старались отстаивать тот вариант, который в рамках общих принципов реформы отвечал нашим интересам.

Могу в качестве примера привести историю с формированием ТГК-12 на базе “Кузбассэнерго” и “Алтайэнерго”. Когда мы начали приобретать пакет, уже было принято решение разделить “Кузбассэнерго” на две части и создать на его базе две ТГК. Став акционерами, мы провели глубокий анализ состояния активов и пришли к выводу, что не хотим разделения “Кузбассэнерго”. Эту позицию разделяла и администрация Кемеровской области. У нас был длительный и очень предметный диалог с РАО, с ФАС (Федеральная антимонопольная служба). В конечном итоге компромиссное решение было найдено. Систему не разделили, но продали из нее две станции. То есть потенциальная рыночная сила энергокомпании была снижена, и необходимость в разделении отпала.

— Когда спор о разделе шел?

— В 2004 — 2005 годах. Длительный был процесс. Причем в числе наших аргументов были соображения цены. В тот момент, когда принималось решение о продаже, киловатт установленной мощности стоил около ста долларов. Мы говорили, что это должно стоить значительно дороже. С какой стати инвесторы должны нести убытки в сотни миллионов долларов? У нас и рынка еще никакого нет, и непонятно, когда он появится. Поэтому важно было найти общее решение.

По словам Рашевского, эпопея с разделом длилась больше года. В итоге две станции были проданы. Но не сразу, а в 2006 году и в разы дороже, чем это стоило, когда принималось решение о судьбе “Кузбассэнерго”. “СУЭК” выполнила обязательства по продаже и при этом не сыграла против своих интересов. Может быть, это тот счастливый случай, когда удалось совместить служение акционерам и идеалам?

— РАО тогда ведь могло занять позицию: ребята, некогда нам с вами возиться. Могли попробовать передавить ситуацию политически. Но мы говорили на одном профессиональном языке, и поэтому решение было найдено. Станции, кстати, в результате были проданы по четыреста—пятьсот долларов за киловатт.

И знаете, это показательная, но совсем не уникальная история. Может быть, один из главных факторов успеха реформы — именно в том, что взаимоотношения РАО и с нами, и с другими инвесторами в энергетике строились конструктивно и профессионально.

Глава 4 **Остановки по требованию**

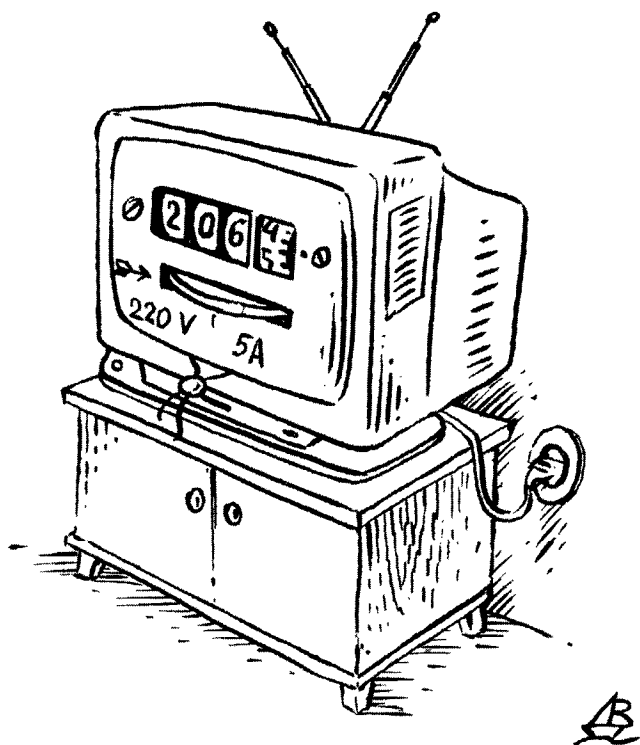


Рисунок Валентина Дубинина

Что пошла писать губерния и кому

Остановки по требованию — очень полезная вещь. Но только для тех, кто ими пользуется. Остальных пассажиров они раздражают страшно.

Все сложности и заморочки с Думой, с миноритариями, с рабочей группой Госсовета по реформе энергетики и лично с Андреем Илларионовым Александр Волошин назвал “остановками по требованию”. Он употребил это выражение, как раз отвечая на вопрос о периодически возникавших проблемах с прохождением законов по энергетике, о столкновениях на разных уровнях, которые надолго или накоротко задерживали процесс реформирования РАО.

Так вот Волошин, в отличие от пассажиров, которые останавливаться не требовали и хотели ехать дальше без задержек, считает, что “остановки по требованию” только улучшили качество реформы. Если бы никто не возражал и РАО реформировали так, как предлагали в самом начале, получилось бы плохо, считает председатель совета директоров РАО “ЕЭС”. Все атаки были полезными, включая атаки Андрея Илларионова. И рабочая группа Госсовета по реформе энергетики тоже была полезна, убежден Волошин. Если бы с ее помощью хотели утопить реформу, полагает он, группу возглавил бы не томский губернатор Виктор Кресс, а совершенно другой глава региона.

С рабочей группы, или, как ее чаще называли, комиссии Кресса, мы и начнем осмотр “остановок по требованию”.

Комиссия Кресса была создана распоряжением президента 10 января 2001 года. Ей было поручено рассмотреть альтернативные варианты реформирования энергетики с учетом “передового отечественного и зарубежного опыта” и к 15 апреля того же года — доложить президенту и правительству о единой государственной концепции реформы. То есть, судя по сообщению пресс-службы президента, остановка предполагалась недолгой. Но формально именно здесь и должен был появиться генеральный план реформы, который потом воплощали бы правительство и менеджмент РАО. Заместителями руководителя группы были назначены министр экономического развития Герман Греф и советник президента Андрей Илларионов.

По твердому убеждению Чубайса, всю эту конструкцию придумал и реализовал его ключевой оппонент Андрей Илларионов. Он, с его умом и тонким знанием аппаратных правил, с ресурсом его должностного положения, смог всех убедить и создать очередное препятствие на пути реформы.

Александр Волошин совершенно иначе оценивает роль Илларионова, чей интеллектуальный потенциал и уровень профессионализма он ставит чрезвычайно высоко. Однако в аппаратном смысле, утверждает бывший глава президентской администрации, Илларионов был абсолютно беспомощен, ничего такого спроектировать и осуществить не смог бы, даже если бы очень захотел. У него тяжелый характер, работать с ним было непросто, но он ценен был самостоятельностью и глубоким знанием экономики, вспоминает его бывший непосредственный руководитель. Илларионов в администрации держался особняком и вряд ли мог кого-то на что-то мобилизовать, и сегодня убежден Волошин.

Как бы то ни было, комиссия приступила к работе. Госсовет — орган губернаторский. Губернаторы никогда не хотели расставаться с кнопкой “АО-энерго”, с помощью которой решались многие, не только хозяйственные, вопросы. И были у Чубайса основания полагать, что комиссия затянута для того, чтобы если не утопить реформу, то максимально ее затянуть и размыть ключевые идеи (ну прямо как долю миноритарных акционеров в недружественной компании). Но, с другой стороны, фигура Кресса несколько смазывала чистоту подозрений. Неагрессивный губернатор, с репутацией вдумчивого и осторожного руководителя. И главное, он не был связан с какими-то специальными интересами в энергетике ни через экономику области, ни через действующие в Томске финансово-промышленные силы.

Это, правда, не помешало комиссии Кресса подготовить проект документа с названием “Единая государственная концепция по рефор-

мированию электроэнергетики”, ряд положений которой радикальным образом расходился с идеями, заложенными в концепцию “МЭРТ–РАО “ЕЭС”.

Не будем на данном этапе вдаваться в существо разногласий, коснемся лишь самой интриги. Можно согласиться с Волошиным, что само появление комиссии Кресса — это хорошо. А с учетом того, что в ней, несмотря на разницу в подходах, собрались все или большинство оппонентов концепции, предложенной РАО, то не просто хорошо, а замечательно. В любом бою с сосредоточенным противником бороться проще, чем с рассредоточенным.

Правильность создания комиссии состояла еще и в том, что противники существующей концепции получали надежду реально повлиять на процесс, они получали “парламентскую” площадку для борьбы со своими оппонентами, что автоматически снижало аппаратно-непарламентские способы противостояния. Губернаторы могли рассчитывать, что их позиция будет в той или иной степени учтена, как и сторонники сохранения монополии в руках государства. Сторонники иных концепций дробления монополии и перераспределения собственности энергохолдинга — тоже. Чего еще желать?

Да, существовала опасность разрушения первоначального замысла, да, возможные компромиссы могли нанести существенный ущерб задуманному. Но с другой стороны, Чубайс отлично понимал, что судьба реформы решается не в комиссии Кресса и даже не в Думе с правительством. При всем достаточно чувствительном влиянии этих институтов, настоящие решения по принципиальным вопросам принимаются совсем в иных кабинетах с иным составом участников дискуссии. Единственное, чем по-настоящему рисковал Чубайс, так это проникновением каких-либо разрушительных, с его точки зрения, идей из комиссии Кресса в те самые немногочисленные кабинеты.

Комиссия просуществовала пять месяцев и закончила свою работу на месяц позже назначенного срока — в середине мая 2001 года, что, в общем-то, было не смертельно. Существенно повлиять на базовую концепцию, а уж тем более разрушить ее комиссии не удалось. Концентрированно результат работы комиссии выразился в том, что правительство на своем заседании одобрило мэртговские “Основные направления реформирования электроэнергетики” с поручением в течение месяца доработать с участием рабочей группы Госсовета Виктора Кресса. Любопытно, что интеллектуальный мотор комиссии Кресса Андрей Илларионов узнал о создании “согласительной” рабочей группы не из письма, присланного с офицером правительственной связи, и не из разговора по телефону

с соответствующим лицом, а от журналистов*. Еще один существенный момент — резолюция президента на докладе группы Кресса. Первоначальный вариант: “Прошу руководствоваться” сменился на новый: “Прошу учесть при рассмотрении”. Всякий, кто хотя бы один раз имел дело с перепиской между административно-бюрократическими инстанциями, прекрасно поймет, что означает финальная резолюция президента.

Тем не менее максималист Чубайс был недоволен. “По сравнению с версией декабря 2000 года документ ухудшился, стал рыхлым, менее последовательным и растянут по срокам, — заявил он журналистам после заседания правительства. — Зато теперь мы будем делать реформу, а не обсуждать ее”, — добавил он.

Тогда Чубайс, наверное, и в самом деле не мог предположить, что обсуждение реформы только начинается и что сроки, которые ему казались растянутыми, будут еще больше растянуты. Но комиссия Кресса, которая могла стать инструментом борьбы губернаторов за свои региональные интересы в споре с Чубайсом, таковой не стала. Она тихо и без скандала ушла в историю.

Губернаторская составляющая в борьбе за реформу была для Чубайса едва ли не самой сложной и рискованной.

Даже относительно тихий и неагрессивный Томск попытался оттяпать себе некоторые энергетические привилегии, нащупать некий свой путь и вклиниться с этим в реформу совсем иной конструкции. Вот что писала об этом региональная деловая газета “Континент Сибирь”: “Губернатор Томской области Виктор Кресс поддерживает намерения местных энергетиков “пойти своим путем”. Точнее, учесть в правительственной концепции региональные особенности конкретно. Подведя итоги совещания (тема — “Проблемы реформирования российской электроэнергетики”. — М.Б., О.П.), губернатор поручил главе “Томскэнерго” твердо отстаивать свою позицию перед Анатолием Чубайсом”**.

“Своя позиция” и “региональные особенности” у всех местных энергетических генералов и у их губернаторов были совершенно одинаковые. Вы там реформируйте отрасль как хотите, но в нашем регионе, “с учетом особенностей”, мы будем сохранять вертикально-интегрированный холдинг, включающий генерацию, сети и сбыт. Полная и безысходная региональная энергомонополия, против которой так яростно боролся Чубайс, ради разрушения которой, в том числе, все и затевалось, постоянно возникала в качестве особых региональных проектов.

* Время новостей. 2001, 25 мая.

** Континент Сибирь. 2001, 31 августа.

Мотивы губернаторского недовольства реформой, открытого или скрытого, спокойного или агрессивного, были понятны с самого начала. В период до отмены губернаторских выборов региональная энергетика — мощнейший электоральный инструмент и как большая дисциплинированная организация, и как влиятельный хозяйствующий субъект. Кроме того, новая конфигурация собственности и управления, в случае осуществления реформы, лишает их крупных налоговых агентов и, соответственно, поступлений от них. Ведь новые компании могут быть зарегистрированы на других территориях, а кому это понравится? С другой стороны, наиболее дальновидные руководители регионов, думающие о развитии, не могут не задаваться вопросом: где я буду брать электроэнергию для новых микрорайонов, больниц и школ? Хватит ли энергии для новых предприятий? Кто ее даст, если возникнет дефицит? Где взять деньги на строительство новых энергоблоков, ведь в АО-энерго стратегический инвестор не придет?

Михаил Прусак, много лет руководивший Новгородской областью и несколько лет подряд избиравшийся членом совета директоров РАО, говорит, что испытывал что-то вроде легкой шизофрении.

— Сiju на совете директоров РАО и понимаю, что мне как губернатору какое-то решение не очень нравится. Мне будет сложнее, у меня свобода маневра сузится в Новгороде по ряду вопросов. С другой стороны, я же один из директоров РАО, которому позарез нужно принять именно это решение.

— И какие же решения вы принимали в итоге: губернаторские или директорские?

— Однозначно сейчас утверждать не буду, я же говорю — шизофрения, хоть и легкая. И там и там реальные проблемы и интересы. Но по большей части — директорские. Понимаете, я как-то сразу поверил Чубайсу.

Позиция Прусака — скорее исключение, чем правило. Да, все губернаторы хорошо знали Чубайса еще по работе в администрации или в правительстве. Практически у всех с ним сложились какие-то отношения еще до РАО. Но здесь со своей реформой он затрагивал интересы более глубокие, чем даже мог это сделать из своего кремлевского кабинета или офиса в Белом доме. Так что большее, на что он мог рассчитывать на этом участке фронта, — нейтралитет при учете каких-то второстепенных, с точки зрения реформы РАО, местных интересов.

Чубайс в какой-то момент сел на самолет и облетел если не все семьдесят семь, то очень многие субъекты Федерации, ведя непростые переговоры с губернаторами, объясняя им их возможную выгоду или минимальность ущербов. Надо сказать, что и чубайсовские генералы на

местах, по крайней мере наиболее дальновидные из них, вели свою работу с главами администраций.

— Когда предлагаешь решение, в результате которого выигрывают обе стороны, оно будет жить, оно будет долгосрочным, — излагает свою тактику взаимоотношений с местной властью гендиректор Межрегиональной распределительной сетевой компании Центра Евгений Макаров, много лет руководивший до этого АО “Белгородэнерго”. — Иначе будет состояние перманентного конфликта. Надо договариваться, будь то тарифы или что-то еще. А в городах, где конфликтуют энергетики с мэром или губернатором, компания, как правило, в плачевном состоянии. Я специально анализировал. Поэтому я старался не нагнетать конфликт, а действовать больше как Моисей, который десять раз ходил к фараону в Египте и договорился в конце концов.

— Ну, прежде чем он договорился, понадобились казни египетские. А потом, у Моисея какое прикрытие было!

— Да и у нас прикрытие тоже не слабое, — тут же парирует Макаров.

Но совсем мирное развитие событий в отношениях с местной властью — большая удача и скорее редкость, чем правило. Не всем так везло, как Макарову с его губернатором и белгородскому губернатору с Макаровым.

— Когда мы начинали реформу, — говорит Леонид Гозман, член правления РАО, отвечающий за связи с правительственными и общественными организациями, — губернаторы были против. Все.

— Все?

— Все, ну или почти все. Зачем им рынок электроэнергии, когда АО-энерго для них — волшебная пещера. Уноси сколько сможешь.

— Каким же это образом?

— Цены назначаются, регулирование тарифов в руках губернатора по факту. Приходит к нему, допустим, алюминиевый олигарх местный и говорит: дай мне тариф пониже, я зарплаты выплачу, налоги, ну и в долгу не останусь. Почему не пойти навстречу такому просителю? Электричество же не в администрации области производят. Дальше прибегает к губернатору наш генеральный директор и говорит: “Что же вы делаете? У меня полный каюк. Топливо закупать не на что, зарплату и налоги платить нечем. Дайте нормальный тариф. Ну этим, кто в долгу не остался, не можете поднять, поднимите тем, кто в долгу остался”. И на эту просьбу тоже можно откликнуться — вокруг тебя сплошь благодарный народ. Это же сказочная ситуация. Всем хорошо, включая наших генералов, которые жили тогда по затратному принципу. Только потребителю плохо.

Но кого это волнует? Вот на что мы и посягнули. Конечно, далеко не все губернаторы этим пользовались. Их мотивация была сложнее и частично диктовалась искренней заботой о благе региона. Только нередко такая забота могла вступить в противоречие с интересами соседей, например, или отрасли в целом.

Гозман обозначил схему, которая многое объясняет, но многое же упрощает, а значит, и не отражает всей картины с ее нюансами и особенностями.

Было бы ошибкой представлять позицию губернаторов, большинство которых были не в восторге от замыслов Чубайса, производной от их неслужебного или чисто политического интереса. Практически каждый из них хотел помочь своей экономике, своему населению. Тот же Ножилов, оторвав от РАО грандиозный каскад гидроэлектростанций, точно хотел экономического счастья и процветания Иркутской области за этот счет. Тот же многократно поминаемый Наздратенко считает, что за счет дешевого электричества можно приостановить процесс сокращения населения Дальнего Востока. Ну а то, что заплатить за это надо деградирующей энергетикой региона, так это уже другой вопрос.

С некоторыми руководителями регионов у Чубайса образовались более сложные отношения, чем война с Наздратенко или дружба с Прусаксом.

Кемеровский Аман Тулеев общался с Чубайсом — главой президентской администрации, с Чубайсом — вице-премьером и с Чубайсом — главой РАО. И это общение — классический пример того, что в политике нет друзей и врагов — есть интересы. Они воевали в период выборной кампании Ельцина в 1996 году, когда Тулеев был кандидатом в президенты. Но Чубайс же приложил руку к тому, чтобы Тулеев получил портфель министра по делам сотрудничества, а со временем помог ему стать губернатором Кемеровской области. В середине девяностых, когда Чубайс занимался реструктуризацией угольной отрасли с привлечением западных кредитов (а значит, и в интересах Запада), Тулеев клял вице-премьера за удушение отрасли, лично возглавлял многотысячные митинги, встречавшие АБЧ в Кемерове. Но тот же Тулеев публично признал потом, что реформа спасла угольную отрасль. Когда кто-нибудь в последний раз слышал о шахтерских забастовках? Почитайте газеты за 1995–1997 годы. Шахтерские палатки на Горбатом мосту у Белого дома были просто частью московского пейзажа.

По мнению Чубайса, Тулеев — из тех губернаторов, кто может мыслить категориями “выгодно–невыгодно” в стратегическом понимании, способен переосмыслить ситуацию и изменить свои взгляды на

проблему. А слово губернатора с таким весом дорогого стоит. Как-то на совещании у полпреда в Сибирском федеральном округе губернаторы обсуждали реформу РАО. После выступления Чубайса трибуна перешла в распоряжение руководителей сибирских регионов. Выступает Кресс, как возглавивший комиссию Госсовета, с очевидной отрицательной оценкой концепции. Следующий губернатор: категорически невозможно, нельзя делить, это же единый комплекс. Третий — то же самое. И все на высокой такой эмоциональной ноте. Как с этим работать дальше — непонятно. В итоге совещания слово самому авторитетному губернатору — Тулееву. Он выходит на трибуну и говорит:

— Вот я вас слушал, слушал, мужики, что вы тут говорите. В принципе я со многим согласен: трогать нельзя, риски огромные, дело очень сложное. Я, в общем, со всеми вами согласен. Тем более у нас в Сибири экспериментировать с такой отраслью ну никак нельзя. И я готов подписаться подо всем, что здесь было сказано. Только я вам вот что скажу. Я вот его (показывает в сторону Чубайса) хорошо знаю. Понимаете, в чем тут дело. Он если говорит, то точно это все сделает. Все, от начала и до конца. Поверьте мне. Так что можете спорить, можете пытаться остановить, но ни к чему это не приведет. Давайте лучше вместе подумаем, как нам в этой уже ситуации действовать, когда он все это сделает.

Такой наезд дороже любой поддержки.

Так что писать губерния писала и даже рабочую группу для этого получила свою во главе с Крессом. Но “письмо” получилось так себе, никого не загло и главного адресата своего ни в чем не убедило.

Может быть, дело в том, что на самом деле у губернаторов не было единой и четко сформулированной позиции? Волошин так в этом просто убежден. Губернаторы к нему с жалобами на главу РАО не приходили, какую-то солидарную позицию даже не пытались донести, потому что, как считает бывший глава президентской администрации, такой позиции и не было. Кому-то Чубайс нравился, кому-то нет. Вот, собственно, и все.

Между Белым домом и Думой

“**Р**еформа энергетики затягивается на неопределенный срок”, — писали газеты летом 2002 года. Почему? По требованию “пассажиров”. Одна из публикаций газеты “Ведомости” так и называлась — “Энергореформа: остановки по требованию”*, в ней поименно назывались “пассажиры”, потребовавшие остановки. Это были администрация президента, глава Минэкономразвития Герман Греф и вице-премьер Виктор Христенко.

Христенко и Греф, как пишет газета, направили письмо премьеру Михаилу Касьянову с просьбой не форсировать рассмотрение новых проектов реформы АО-энерго. Из повестки дня заседания вновь избранного совета директоров РАО исчезли вопросы, связанные с рассмотрением планов реструктуризации нескольких региональных АО-энерго.

Представитель РАО заявил прессе, что правление само предложило сделать паузу, чтобы совет директоров сосредоточился на некоторых нерешенных вопросах.

Эти вопросы, в частности, касались как раз проблемы блокирующих пакетов в региональных компаниях. Владельцы двадцатипятипроцентных пакетов в региональных АО-энерго, каких было уже немало, могли легко заблокировать всю реформу или потребовать себе особые условия за

* Ведомости. 2002, 15 июля.

“правильное голосование”. Эту-то проблему и взялись решать консультанты из “Альфы” и Merrill Lynch вместе с менеджментом РАО. В рамках существующего законодательства она не имела решения. Не решив ее, трудно было бы двигаться дальше, так как миноритарные акционеры в таком случае не сняли бы свое требование “сделать остановку”. (Подробнее об этом рассказывалось в главе “РАО — это очень публичное”.) Необходимо было также продумать защиту создаваемых в ходе реструктуризации компаний от кредиторов, которые могли бы предъявить долги к досрочному погашению.

Все эти вопросы действительно требовали времени на проработку и поиск решения. Даже если бы удалось каким-то чудесным образом сломить сопротивление миноритариев и других “пассажиров”, то проблемы потом тяжело аукнулись бы для всей реформы.

Звонок Чубайса Волошину:

— Александр Стальевич, передайте, пожалуйста, Грефу, что мы ждем директивы для голосования на совете директоров.

— Хорошо, передам.

Звонок Грефа Волошину:

— Александр, я там жду от Чубайса один документ, не напомнишь ему, что сроки все уже выходят...

И так около полугода. Полгода два главных действующих лица реформы энергетики не разговаривали друг с другом. Совсем. Поругались на заседании правительства публично, вдрызг и общались, как пушкинские Маша с Дубровским, через письма, оставленные в дупле. То есть Волошин в течение полугода служил средством связи для двух важных государственных людей.

Большая ссора началась, как водится, с хорошей, плодотворной идеи. Чубайс предложил Грефу утвердить тарифы не на год, а на три: на 2004, 2005, 2006 годы. При этом подозрительная для правительства заманчивость предложения состояла в том, что тарифы устанавливались ниже прогнозируемого уровня инфляции. Главное, чтобы их твердо установить и не менять три года. Что это давало РАО? Это давало уверенность в том, что в случае существенного сокращения затрат Федеральная служба по тарифам не обрежет тарифы и компания получит стимул реально экономить, а не думать, как поддержать уровень затрат.

Греф подумал и согласился.

Чубайс исходил из того, что через три года все равно должен заработать рынок и там уже будет иной принцип ценообразования. Но директора, которым он все это рассказал, восприняли идею плохо. Будет рынок или нет — еще большой вопрос. То есть гипотеза. А вот держать тарифы

добровольно ниже инфляции три года — значит продолжать дотировать потребителей. Это уже не предположение, а факт. Тем не менее Чубайс на это пошел, продавил на правительстве, получил трехлетнее решение правительства.

После чего на следующий год РАО, как обычно, зарезали тарифы, то есть пересмотрели, несмотря на зафиксированные обещания. Причины банальные. У РАО оказалась реально большая экономия по затратам. Но главное состояло в том, что на МЭРТ сильно давили относительно инфляции. Давили так, что Грефу стало не до обещаний, данных в прошедшем году.

И вот на этой почве Чубайс сцепился с Грефом прямо на заседании правительства. Дело было в марте 2006 года. Начиналось все довольно мирно. Обсуждались сценарные условия развития экономики на 2007–2009 годы. Информация Грефа о темпах роста с начала года оказалась весьма позитивной, что вызвало некоторый подъем у присутствующих. Однако, по мнению министра, темпы роста могут замедлиться, и это его беспокоит. На этом этапе разговора все тоже развивалось мирно. Но дальше Греф заявил, что естественным монополиям, в том числе и РАО “ЕЭС”, надо будет работать без увеличения тарифа, иначе за это придется заплатить превышением предельной величины инфляции. То есть действительно не до обещаний.

Дальше случилось то, о чем подробно написали многие газеты.

И тут слова попросил глава РАО “ЕЭС” Анатолий Чубайс. И он был настроен решительно. “Тарифная политика правительства выстроена на незаконных и абсолютно непрофессиональных принципах”, — сразу обозначил свою воинственную позицию Чубайс. Он уверил присутствующих, что тарифы для электроэнергетики ежегодно рассчитываются исходя из плановой инфляции и ежегодно итоговая инфляция превышает запланированную. “Это происходит из года в год, объем потерь (в электроэнергетике. — “Известия”) составляет 2–2,5%”, — наступал глава РАО. Поэтому абсолютно непрофессионально, по его мнению, рассчитывать вклад тарифов в общую инфляцию. “Это как рассчитывать вклад вращающегося колеса в движение работающего двигателя автомобиля”, — проиллюстрировал свое мнение Чубайс. Бесспорно, сказал он, что “инфляция определяется в первую очередь денежной и бюджетной политикой. Если вы хотите ее остановить, меняйте цену отсечения, изменяйте валютную политику”. Здесь вообще нет предмета для дискуссии, утверждает главный энергетик страны. “В XVII веке люди думали, что Солнце вращается вокруг

Земли, оказалось, что это не так. Здесь такая же ситуация. Это — средневековая хиромантия”, — подчеркнул он. “Влияйте на причину, а не на следствие”, — посоветовал правительству Чубайс.*

Пламенная лекция произвела впечатление на премьера, и он спросил: — Анатолий Борисович, а они об этом не знают, что ли?

Чубайс ответил, что знают, просто, когда жестко требуют снизить инфляцию, все министры про макроэкономику забывают и хватаются за тот инструмент, который под рукой. А что под рукой? Тарифы, не бюджет же пересматривать.

Герман Греф не остался в долгу и заявил, что если глава РАО докажет, что повышение тарифов не влияет на инфляцию, то его министерство выдвинет Чубайса на Нобелевскую премию.

Несколько позже Чубайс ответил, что предложение почетное и он не прочь получить Нобелевскую премию, но проблема в том, что ее за это уже дали Милтону Фридману.

Публика с восторгом следила за этой перепалкой.

В итоге Греф перестал разговаривать с Чубайсом, не отвечал на телефонные звонки и прекратил всяческие отношения. Спасал Волошин.

Проблема осложнялась тем, что в это же время Греф испытывал сильное политическое давление по широкому фронту. И так получилось, что Чубайс, публично напав на Грефа, присоединился, сам того не желая, к стану противников министра.

Все реально расстроились из-за этой ссоры. Без активного контакта этих двух людей невозможно было активно продвигать реформу.

— Я был не прав, — признает Чубайс. — Не надо было публично на Германа наезжать. Я был не прав, и я перед ним извинился.

Отношения были восстановлены, но на “ты” два питерских реформатора так и не перешли. Потому что, как это ни покажется, может быть, странным, они никогда на “ты” и не были. Со многими другими, в том числе известными и важными в стране людьми, каждый из них в неформальной и полуофициальной обстановке общается на “ты”. Но между собой у них почему-то осталось “вы” и по имени-отчеству. Даже когда ругаются. И даже когда мирятся.

На каком-то этапе Чубайс решил заглянуть далеко вперед. Нетипично далеко. Он обратился к отраслевым академикам с просьбой помочь в разработке документа, который бы обрисовывал перспективы развития отрасли до 2020 года и даже ее видение до 2030 года. Академики взялись за

* Финансовые Известия. 2006, 24 марта.

дело с энтузиазмом, и появился документ о развитии отрасли до 2030 года. Но 2030-й — это уже куда-то в космос уходит, а вот о 2020-м можно говорить более предметно. Этот документ уже называли “Генеральная схема развития и размещения энергетики до 2020 года”.

Называть-то можно всяко, но пока у бумаги не появится хоть какой-то статус, пользы от нее не много. Чубайс решил сразу идти по максимуму — получить решение правительства по этому документу. Дело не простое, потому что ни одна отрасль, ни одна монополия подобных бумаг не разрабатывала и уж тем более не пыталась что-то такое утвердить на правительстве.

У этой затеи была только одна серьезная проблема, и лежала она вне правительства. Называлась она “Газпром”, который, как понимал Чубайс, сделает все, чтобы такой документ не появился. Дело в том, что “Генеральная схема” — это не пожелания счастья и процветания на долгие годы, а перечень конкретных площадок, электростанций с указанием мощности, линий электропередач, баланс топлива, финансовый аспект и много других вполне конкретных вещей. И в этом документе в графе “топливный баланс” должна появиться цифра “объем газа”. А это очень секретная цифра, и “Газпром” ни под каким видом не хочет никому рассказывать, сколько он будет добывать и как распределять свою продукцию через три–пять–десять лет. Может, и сам не знает, но в любом случае такой конкретики нет, и много тратится сил, чтобы она не появилась.

Тем не менее “Генеральная схема” была вынесена на заседание правительства. Это уже был апрель 2007 года. Представлял ее министр Виктор Христенко. Большинству выступавших идея понравилась. Потом выступил один из вице-премьеров, который сказал, что есть что-то в этом документе, но очень много вопросов. Документ ведь не проработан с “Газпромом”, справедливо заметил он, и не лучше ли с газа начать, а потом уже с электроэнергетикой решать. Вот поработайте с ними, еще с железной дорогой... А пока — принять к сведению и продолжить работу.

В переводе с аппаратного это означало: забудьте о том, что вы сейчас рассказывали.

В этот момент Чубайс посмотрел на Фрадкова, которому идея такого фундаментального долгосрочного подхода нравилась, и увидел, что тот загрустил. Чубайс понял, что все, осторожно, двери закрываются! Надо успеть что-то сделать. Он взял слово, поблагодарил вице-преьера за высокую оценку документа и за правильное указание на необходимость его согласования с другими естественными монополиями. Но давайте решим как-то более конкретно, чем “принять к сведению”. Исходя из высказанных предложений мы проработаем все с “Газпромом”, с “РЖД” — со

всеми, с кем нужно, — только поручите нам это. А документ — принять за основу. Фрадков сразу оживился и сказал: “Ну вот! Я же ровно это и говорил. Давайте так и сделаем. Все, вопрос решен”.

Так Чубайс добился поручения от правительства, которое он очень хотел получить. Вслед за ним связанную с энергетической “Генеральной схемой” свою долгосрочную программу подготовили и утвердили “РЖД”.

А что касается “Газпрома”, то у него такой программы пока нет. Или есть, но ее никому не показывают. Чубайс вообще уверен, что там тоже есть свой “крест”. Должен быть. “Крест Миллера” или еще кого-нибудь, но то, что производство газа и спрос на него в России со страшной скоростью двигаются навстречу друг другу, для Чубайса очевидный факт. С учетом того, что “Газпром” сегодня — это инструмент внешней политики, внутренней рынок газа ждут большие проблемы. Кто-то должен сказать: “Луна твердая”. Или: “Нетвердая”. Но что-то обязательно определенное.

Про Луну — это одна из любимых историй Чубайса. Суть ее в том, что когда в середине шестидесятых готовили спускаемый аппарат для полета на Луну, группа ученых высказала предположение, что поверхность этого спутника Земли покрыта многокилометровым слоем пыли. Космический аппарат в ней просто утонет. А это значит огромные деньги, выброшенные неизвестно на что. В итоге совещание у Сергея Королева. Одни говорят: поверхность твердая, другие — пылеобразная. Что-то надо решать. Королев долго вел дискуссию, потом взял листок бумаги и написал “Луна твердая”, расписался и сказал: “Запускаем”.

Кто-то должен взять на себя смелость и сказать про газ: его нет или он есть. Достаточно его или нет. По мнению Чубайса, недостаточно и дефицит его будет только расти. А кто должен сказать и кому? Понятно кому — это же газ. А вот кто? “Газпром” считает, что Чубайсу с его электростанциями не хватает газа только потому, что он получает его по низкой внутренней цене. В итоге получается, что Чубайсу не хватает дешевого газа. Его аргументы о дефиците не воспринимаются.

И Чубайс взялся за повышение цены на газ. Миллер не возражал. Хотя и абсолютно не верил в такую возможность. Чубайс в поисках сторонников своего не самого популярного предложения пришел в администрацию президента с такими аргументами. Россия повышает цену на газ Украине, Белоруссии, Балтийским странам. Но они от этого только выигрывают! Там будет расти эффективность экономики и снижаться энергоемкость производства. Уже через несколько лет Украина с Белоруссией обгонят Россию по такому показателю, как энергоэффективность, потому что у нас самый дешевый газ. Цену надо удвоить, как всегда революционно пред-

ложил Чубайс. Его поддержали. В РАО эта идея вызвала гораздо меньше энтузиазма. Кому понравится удвоение цены на топливо вдвое. Но Чубайс же нацелен на решение исторических задач. Кроме того, с ним согласились в том смысле, что добывать газ у Миллера гораздо сложнее, чем на Ямале. Но это по внутренней цене. Если цена существенно вырастет, то и добыча газа от Миллера в пользу электростанций тоже существенно облегчится. В пылу этой исторической борьбы за повышение цен на газ он как-то упустил из виду министра финансов и министра экономического развития. Он с ними не обсудил этот вопрос, потому что знал, что, по идее, они его должны поддержать.

Это было ошибкой содержательной — они были бы и не против повышения цен на газ, но не сразу в два раза. И это было ошибкой политической. Такие инстанции нельзя обходить. И получился странноватый, скажем так, расклад сил. С одной стороны — Чубайс с Миллером, а с другой — Алексей Кудрин с Германом Грефом.

В этой борьбе Кудрин и Греф частично одолели Чубайса. В итоге все-таки было принято постановление правительства о шкале роста цен на газ до 1 января 2011 года. Здесь уже подключился Христенко, который помог найти компромиссные решения, без чего вся идея провалилась бы. Шкала, с точки зрения Чубайса, правильная, но траектория должна была бы быть порезче. Ну, как говорится, не срезай углы.

Но новые цены на газ все равно не дают ответа на вопрос: Луна твердая или нет? Газа хватает или нет? В постановление по ценам на газ искушенный Чубайс смог вбить и объемы ежегодно поставляемого газа на нужды электроэнергетики. Пропали он пропадом, этот баланс, решил Чубайс, я отвечаю за энергетику, мне занаряжено, остальное не мое дело. Был ноябрь 2006 года, и он расслабился. Напрячься пришлось через год, когда в конце 2007-го выяснилось, что “Газпром” не может в полном объеме обеспечить электростанции газом в 2008 году. Как не может, вот же постановление правительства, шкала... Не может, дефицит процентов восемь.

Теперь Чубайс попытался понять для себя — спросить все равно не у кого — не ответят: это технология или ресурсы? Иначе говоря, это газопроводов не хватает или газа? Чубайсу кажется, что газа. Вернее, он так считает. Потому что уже сегодня готов покупать газ для Северо-западной ТЭЦ, для Питера, где простаивают энергоблоки из-за отсутствия газа, по той же цене, что его гонят в Финляндию. Не может купить.

Чубайс считает, что если не зафиксировать сейчас очевидные для него вещи: “Луна твердая”, “газа не хватает”, и не принять соответствующих мер, то очень скоро Россия окажется перед тяжелым выбором. А вы-

бор такой: ограничивать по потреблению газа европейских потребителей или российских.

В конце марта 2008-го “Газпром” впервые признал падение добычи газа. В 2007 году она упала на 1,3 процента. Впервые за пять лет^{*}.

Так что пора менять старый анекдот про электронный адрес. Вместо: “Чубайс, собака, света, (точка) нет” — “Чубайс, собака, газа, (точка) нет. Если работа с правительством и требовала остановок, иногда достаточно долгих, но все же не очень частых, то работа с Думой напоминала маршрутное такси. Каждый мог назначить остановку где хотел. Чубайс понимал это с самого начала, и его голубой мечтой было: оформить концепцию указом президента. Просто разный характер и масштаб борьбы. В первом случае — аппарат, во втором — вся политическая система. Но с указом не сложилось. И сейчас, когда все позади, Чубайс этому даже рад. Теперь он может выйти на трибуну Думы и зачитать: “Уважаемые депутаты, в соответствии с принятым вами законом, исходя из ваших решений...”

У реформы совершенно другой теперь уровень легитимности, не без удовольствия заключает Чубайс.

Для “другого уровня” через Думу были проведены семнадцать федеральных законов, в том числе два новых и пятнадцать об изменении существующих. Причем законодательные изменения на уровне федеральных законов вносились вплоть до ноября 2007 года.

Правительство поработало плотнее: сорок одно постановление (306 страниц) и двадцать восемь распоряжений (76 страниц).

Но думский продукт дался команде Чубайса куда большими усилиями.

* Ведомости. 2008, 31 марта.

Сначала в Думе никто не верил, что вообще что-нибудь получится, так что в первое время никто особенно ничему не сопротивлялся, — рассказывает Леонид Гозман. — В первое время никто даже из близких друзей в это не верил, не то что депутаты.

У каждого большевика-командира, каким некоторые считают Чубайса, должен быть комиссар. И он у Чубайса есть. Это Гозман. Психолог по образованию, политик по призванию и член правления РАО по должности, он и сегодня вызывает у Кудрявого вопрос: “Что политик и политтехнолог делает в правлении?” И он всегда голосовал против того, чтобы Гозман входил в этот орган управления РАО.

— Ответ Кудрявому очень прост, — говорит Леонид. — Я не психологом здесь работаю. Это во-первых. Во-вторых, в больших компаниях, не только российских, есть люди, отвечающие за PR, за связи и взаимодействие с правительственными организациями — GR. Я — официальный представитель РАО по работе с правительством и общественными организациями. Первичное образование здесь ни при чем. Люди, занимающиеся аналогичной работой, часто не только входят в правление компании, они бывают вице-президентами или заместителями первых лиц. Думаю, что Кудрявый в курсе, только ему все это не нравится.

— А во что выливается ваша работа на практике?

— Семнадцать законов прошли три чтения и были приняты Думой и Советом Федерации. Мы, как заинтересованная сторона, рассылали проекты по субъектам Федерации. Мы старались, чтобы как можно большее число людей, влияющих на принятие решений, познакомились с этими документами.

— Это скорее техническая работа. Достаточно иметь толкового секретаря, а не члена правления.

— Ну уж нет! Это не такая простая работа, как кажется, и огромная по объему. А кто с губернаторами будет разговаривать, с сенаторами? С руководителями предприятий, с чиновниками, с экспертами? Секретари будут всем им объяснять смысл и последствия принимаемых решений? Наша задача, вполне законная и очевидная, — лоббирование. Виктор Васильевич Кудрявый, кстати, со своими сторонниками, делал то же самое, только на другом конце каната. Мы оказались сильнее и эффективнее, чем они. Мы апеллировали к разумным и рациональным соображениям депутатов. Да, это огромная ответственность — проголосовать за реформу или против. Но это же решение исторического масштаба. Подобных вопросов рассматривается не много. Сложно вникнуть в проблему? Мы вам готовы помочь разобраться в деталях.

— Чем же еще, кроме лучших чувств, вы их убеждали?

— Совсем не тем, о чем вы думаете. Тут во время очередных слушаний в какой-то газете появилась моя фотография с большим таким портфелем в руках. Прозрачный намек. Невозможно столько денег заплатить! Семнадцать федеральных законов с поправками! Таких денег просто не существует. А с той стороны еще олигархи, с которыми что, аукционные торги начинать? Кто больше заплатит? Бессмысленная и опасная затея. Даже если отвлечься от легальной стороны вопроса — невозможно было бы перекупить.

— Что, и никто не просил денег в обмен на голоса?

— Просили, рисовали на бумажках цифры, чтобы спецслужбы не записали, наверное.

Говорят, в принципе, что рынок депутатских голосов, как, впрочем, и депутатских запросов, существует. Называют отдельные имена и целые фракции, называют суммы и источники стимулирования. Возможно, так оно есть. А возможно — нет. Почему бы не допустить такое? Как бы то ни было, пока не было ни одного юридически подтвержденного случая покупки голосов, оставим и мы этот вопрос открытым.

Со временем в Думе сформировалась группа, которая поставила своей целью реформу энергетики сорвать. Появился у нее и свой лидер —

депутат Ярослав Швыряев, человек знающий, сам из энергетиков. Гозман не раз встречался с ним, пытаясь убедить, вывести как-то его из враждебной позиции. Возил его на пуски объектов. Он все смотрел, изучал, но со временем становился все более убежденным противником реформы. Причем на некоторых противников тесный рабочий контакт с РАО как-то действовал. “У вас есть вопросы, вы в чем-то сомневаетесь? Давайте мы вас сведем с нашими экспертами, они вам все объяснят, — работал с думцами Гозман. — Хотите, ваши эксперты встретятся с нашими, проведем обсуждение”. Иногда в ходе такой работы у реформы появлялись новые сторонники. Иногда активные противники утрачивали прежнюю активность. Но не Швыряев.

Когда стало ясно, что смягчить позицию Швыряева не удастся, психолог Гозман стал уже работать против него. Например, регулярно выводил его из себя. Перед ответственными слушаниями он находил правильные слова и выражения, которые лишали Швыряева равновесия. Введенный, нервно размахивающий руками депутат выглядел уже не так убедительно.

Потом пришла пора новых выборов в Думу, и Швыряев у себя в Чите почему-то не прошел. Даже когда позже, вне избирательной кампании, освободился мандат (депутат умер), Швыряев и со второй попытки не смог избраться. Гозман и не скрывает, что работал против Швыряева, что объяснял всем, что вот этот человек наносит ущерб энергетике страны. Считает, что это повлияло на избирателей, и тот не стал депутатом.

В пылу борьбы за симпатии оппонентов, даже не имеющих депутатских мандатов, но имеющих вес и влияние, Гозман пригласил к себе домой на ужин главного редактора газеты “Завтра” Александра Проханова. До этого они сцепились в эфире во время одной из передач.

— Понятно, что никаких симпатий он к нам не испытывал, — рассказывает Гозман. — Я пригласил его к себе домой на ужин, что его сильно поразило, но приглашение он принял. Потом я пригласил его съездить на одну из наших строек, а то ведь у нас репутация разрушителей. Договорились, что он поедет на строительство Бурейской ГЭС. Он провел там несколько дней и осмотрел все, что хотел. Никто его специально не опекал и не водил по “смотровым маршрутам”. Он приехал, как мне показалось, очарованный тем, что там увидел, и написал практически панегирик про строительство Бурейской ГЭС. И опубликовал все это в газете “Завтра”.

То, что написал Проханов, нельзя не процитировать. Хотя бы маленькую часть из его многостраничного очерка про строительство.

Бурейская ГЭС — гигантская шершавая плотина, упертая в скалы. Дышит паром, отекает ручьями сварки. В наледях, в тяжких сосульках, в блесках огня и стали. Будто громадное, непомерных размеров туловище легло в реку, уткнулось башкой и крестцом в соседние скалы, преградило поток. Хлюпает, шевелится, выдувает из стальных ноздрей бурлящую воду. Крутит водовороты, сдерживает могучими мышцами непомерное давление реки. Уродлива и прекрасна. Страшна и восхитительна. Бесформенна и исполнена высшей гармонии. Ее рукотворная пластика сравнима с сотворенными Богом скалами, лесами, руслом могучей реки. Надрывный труд несчетных людей сочетается с яростью природных потоков, свирепыми ударами паводков, земной гравитацией, устремляющей с гор сотни ручьев и речек, что сливаются в громадный желоб Бурей, гонят бушующую силу в далекий Амур. Станция — место, где разум встречается с Космосом. Осмысленный человеческий труд сталкивается с творчеством бездушной природы. Людская воля, вторгаясь в стихию мира, преобразует ее в бестелесную волну электричества, — льется из одной хрустальной чаши в другую.

Отлитое из бетона, громадное, как хребет, тело плотины, — живое, чуткое. Насыщено приборами, датчиками, улавливает перепады температур и давлений, подземные толчки и смещения. В ее толще ревут водопады, охваченные кольчатым железом. С мерным рокотом вращаются четыре турбины. Взбухают генераторы, хватая из реки хлюпающие глотки энергии. Серебристая череда высоковольтных опор, похожая на стаю журавлей, летит над горами, и в тонких проблесках стекла и металла плещет невидимая синусоида божественного электричества.

ЭТА СТРОЙКА — отпечаток огромного пальца, который оставила на дальневосточной земле новейшая история России. Оттиск трагедии. Смертельного обморока. Мучительной комы. Медленного, неуклонного восстания из праха...

НО САМЫМ ЯРКИМ ПЕРСОНАЖЕМ стройки является, несомненно, Чубайс. Его портреты, приказы, высказывания, воспоминания о его приездах на стройку. Он — и министр МПС Аксененко. Он — и Президент России Путин. Его почитают, как главу корпорации. Уважают, как организатора. Поклоняются, как вдохновителю. Сюрреалистическое ощущение: за пределами станции, на просторах огромной истерзанной страны Чубайс — исчадие ада, Демон Зла, главный виновник всех бед и несчастий. Здесь же, в пределах локальной корпорации, Чубайс — господь бог.

Для многострадального народа, потерявшего великую Родину СССР, сбережения, вклады, социальные гарантии, для людей, обманутых ваучером, залоговыми аукционами, для жертв “олигархизма”, обреченных на нищету и бесправие, — Чубайс виновник всего. Он — огромная желтоволосая кукла, вывешенная напоказ, которую принято бить и пинать по всякому поводу. Кажется, этим обстоятельством довольны многие из тех, кто в пору правления Чубайса участвовал вместе с ним в трансформации “коммунистического” в “капиталистическое”. Но о них забыли, они спрятались за Чубайса. Сами исподтишка способствуют его демонизации. Помните ельцинское: “Во всем виноват Чубайс”? Не Ельцин главный разрушитель. Не Черномырдин, газовик-миллиардер, в правительстве которого работал Чубайс. Не Лужков, вечный обвинитель Чубайса, являющийся вместе с Батуриной мультимиллиардером. Создается впечатление, что “элиты”, ответственные за разрушение страны, сваливают ответственность на Чубайса, который терпеливо и стоически носит жупел Вселенского Зла, не в силах ему противодействовать. Ведь именно против Чубайса был направлен недавний террористический акт. О его гибели молятся в храмах. О его устранении мечтают политики и экономисты. Чудится, что предпринятое строительство Бурейской ГЭС — это отчаянная попытка Чубайса переломить представление о себе, изменить репутацию, обнаружить перед обществом свой положительный, созидательный образ...

Янесу в себе весь объем претензий, предъявляемых к Чубайсу огромной частью народа. Но ведь Бурейскую ГЭС, эту жемчужину современной русской экономики, вытянул из болота Чубайс. Это ему пришла “асимметричная” мысль привлечь на строительство деньги МПС, что потребовало от него мучительных переговоров с тогдашним министром Аксененко. Это он, Чубайс, настоятельно требовал загрузить заказами станции отечественные машиностроительные заводы, дав им “второе дыхание”, ибо не купленные за рубежом, а заказанные на российских предприятиях турбины, генераторы, трансформаторы, опоры ЛЭП разбудили спящее машиностроение. Идея “свободного труда”, не за страх, а за деньги и за совесть, отказ от даровой “рабсилы”, томящейся в зонах ГУИНА, — это идея Чубайса, часть его “либеральной философии”. Разгром коррумпированных слоев, угнездившихся в РАО “ЕЭС”, уничтожение уголовных группировок оргпреступности, обслуживающих эти коррумпированные слои, — это часть корпоративной политики Чубайса. И наконец, его тезис о “либеральной импе-

риш” — это вызывающая концепция государственного строительства, одна из немногих внятно заявленных в последнее время”.

— Обалдевшие соратники Проханова чуть не разорвали его на куски, — Продолжает Гозман. — Его обвиняли в том, что он продался нам, а мы ни копейки ему не заплатили. Нас обвиняли в том, что мы купили его. Зачем? Он написал, что увидел. Наша сила в правде.

Глава 5 Груз “1991”



Рисунок Сергея Елкина

Политические взгляды или политические обязательства

185

Чубайс реально стал публичным правым политиком, когда в ноябре 1991 года согласился войти в правительство Егора Гайдара в качестве вице-премьера, отвечающего за приватизацию. Дело даже не в том, что он вошел в правительство праволиберального экономиста Гайдара. В этом же Кабинете оказались и политически нейтральный Сергей Шойгу, и политически окрашенный, но совершенно иначе, Сергей Глазьев, и еще немало министров, вообще никак себя потом не проявивших политически.

Нужно было иметь совершенно определенные склад ума и мировоззрение, чтобы взяться за дело, которое по сути, по содержанию, по результату, наконец, должно было разрушить одну систему государственного устройства и создать другую. Разрушить социалистическую систему отношений собственности и создать капиталистическую. Всего-то-навсего.

Человек, который согласился на такую работу, должен был, безусловно, обладать определенным мировоззрением, должен был придерживаться определенной системы политических взглядов.

Согласившись на такую работу, Чубайс как бы публично провозгласил: я политик правого крыла. Он взял на себя эти обязательства, этот груз в 1991 году. И несет до сих пор. Отношение к тому, как он делал это в разные периоды, как делает это сейчас, у разных людей очень разное.

Нас конкретно интересуют последние десять лет, когда Чубайс возглавил госкорпорацию при полном отсутствии правых партий в парламенте и действующих правых политиках — в правительстве.

Как ему его груз “1991”? Не тянет ли ноша? Груз бывает приятным — своя ноша не тянет. Бывает обременительным. Бывает необходимым, бывает бессмысленным.

— Чубайс ненавидит публичную политику, — сказал Леонид Гозман, член правления РАО, известный также как заместитель председателя политсовета СПС. — Он человек реального дела, а не политики. Ему нравится заниматься этим железом.

— А многие, в том числе бизнесмены и инвесторы, называют Чубайса политиком. Это что, груз политического прошлого, прежней политической карьеры, личные обязательства перед конкретными людьми?

— Что значит “груз”? — начинает Гозман с последней части вопроса. — Никакого обременения. У нас в РАО ни один человек не получил назначение по старой партийной дружбе или благодаря своим политическим взглядам. Хотя заходы с такими просьбами были.

— И все-таки такое впечатление, что работа в РАО ограничивает его политическую активность.

— Да, он ужасно дорожит тем, что здесь делает, считает это исключительно важной миссией и не хотел бы ставить ее под удар. Такие ограничения существуют. Но своих политических взглядов он не менял и менять не собирается.

Не все считают, что Чубайса не видно на политическом поле, что он полностью ушел в реформирование РАО “ЕЭС”, особенно после катастрофических для СПС выборов в Думу 2007 года. Для политических соратников он остается авторитетом и символом. Но главное, противники ни на секунду не сомневаются, что глава РАО — активнейший и опаснейший правый политик, рвущийся к власти тайный лидер “пятой колонны”, только хитрый очень.

В стране складывается критическая ситуация, которая может сказаться на будущем нашего Отечества, что требует адекватных мер противодействия.

О том, что А. Чубайс проявляет претензии на власть, мною излагалось в 2005 году в докладе “О грозящей Отечеству опасности” (прилагается). Сегодня опасность для страны усилилась. Она исходит от спецслужб США и Англии, а в России аккумулируется А. Чубайсом, М. Касьяновым, Г. Каспаровым и другими. Под прикрытием пред-

стоящих выборов Президента РФ готовится захват власти правыми силами. “Пятая колонна”, опираясь на полную поддержку крупного бизнеса, который располагает не только основным капиталом страны, но и огромной армией частных охранных подразделений, способных решить любые задачи, в том числе силой.

Цель правых — провести на пост Президента РФ своего кандидата...

Формальный, но основной их аргумент в предвыборной кампании — соблюдение Конституции, “поддержка” объявленного В.В. Путиным решения не идти на третий срок...

В 2006 году на заседании своего политсовета А. Чубайс сказал ясно: “То, что не сделал Б. Ельцин, обязаны сделать мы. Никаких полумер. Все и всё, что будет мешать, мы должны убрать со своего пути!” И он это сделает, если не будет мер пресечения сейчас. Хотя сам он лично себя нигде не показывает...

Предложения:

“Пятая колонна” в России обязательно должна быть обезглавлена, а с основным ее активом провести профилактику и предупреждение...

Отстранить всех сподвижников А. Чубайса от занимаемых государственных позиций и начать расследование по их делам...

Максимально укрепить ФСБ и МВД особенно в Москве и Санкт-Петербурге. Уточнить им функции в связи со сложившейся обстановкой.

Прошу рассмотреть.

*Депутат Государственной Думы
В.И. Варенников.*

Это выдержки из письма на имя премьера В.А. Зубкова, датированного декабрем 2007 года. Сигнал относительно свежий. Президенту Путину генерал сигнализировал о “пятой колонне” еще в апреле 2005 года.

Как показали итоги выборов, разведка подвела генерала: правым не удалось использовать Конституцию для захвата власти. Причем они даже и не пытались, поспешно и нелогично сняв своего кандидата с президентских выборов. Может, помогли сигналы депутата?

Варенников, сам того, скорее всего, не понимая, заметил главное. Независимо от занимаемой должности и степени публичной активности, Чубайс оставался и остается главным авторитетом и моральным лидером правого крыла российской политики. Это знают и признают все сторонники СПС и правых вообще, хотя им-то отставной генерал никаких писем

не писал. Они ориентируются на то, что говорит Чубайс, на то, что он делает или не делает. И эта политическая харизма держится на том, что его сторонники, не всегда, может быть, соглашаясь с тем, что он делает, не сомневаются ни минуты в том, что Чубайс сам твердо верит в то, что делает. Когда он влезает в дела, в которые мог бы не влезать, которые никак не касаются его ни по основной работе, ни по партийной линии (в том смысле, что некоторые базовые заявления и формулировки должны исходить именно от избранных лидеров, а не от рядовых членов или даже тех, кто входит в руководящие тройки).

Такое явное неформальное политическое лидерство Чубайса составляет немалую проблему для лидеров действующих, для Немцова, когда он еще не приостанавливал своего членства в СПС, для Никиты Белых, которые должны были, но так и не смогли взять управление настроением в партии на себя.

Простой лобовой вопрос Чубайсу:

— Ваши политические взгляды известны, ваша роль на правом крыле — тоже. Как можно совмещать госслужбу и не активность даже, а просто правые позиции и взгляды в вашем положении? Что-то вы непременно должны были потерять или от чего-то отказаться: от службы или от взглядов. Госслужба, хоть и в корпорации, неизбежно накладывает ограничения на политику. Политические убеждения не могут не вступать в противоречия, хотя бы время от времени, с тем, что делает нанявшее вас правительство. Как это совмещается?

— Это не проблема, а колоссальная удача, просто сверхъестественное везение, — твердо отвечает Чубайс. — То, что я делаю в РАО, не просто соответствует моим идеологическим установкам. Все, что я здесь делаю, из их существа и произрастает. Все, что сделано здесь, можно описать в трех словах: рынок, частная собственность. Никакого противоречия с нашими фундаментальными ценностями. Да я и пришел сюда в значительной степени потому, что во время работы в правительстве “крепкие хозяйственники” постоянно твердили: “Вот вы тут, чикагские монетаристы, в коротких штанишках, расселись по кабинетам, а что такое забой, понятия не имеете. Вас туда поставь — и быстро вся ваша дурь выветрится”. И здесь, в энергетике, я столкнулся точно с таким же подходом, только возведенным в квадрат. Мол, где-нибудь в макаронной промышленности вводите рынок. А в энергетике — это абсолютное безумие. Это же технически целостная, неделимая отрасль, да к тому же еще и жизнеобеспечивающая. Так что мне здесь мои взгляды не мешали, и я не должен был их как-то в себе подавлять... Наоборот.

— Хорошо, с импортом ваших убеждений в хозяйственную работу мы разобрались. А как быть с экспортом? Жизнь требует от политика публичности. Не действий, пусть и самых либеральных, внутри закрытой компании, высказываний “навынос”. Вы — политик. Нужно как-то обозначать свою позицию по разным вопросам, но при этом не забывать, что вы руководитель госкорпорации, госслужащий. Не искрило ли, хотя бы временами?

— Конечно искрило. Но для меня совершенно очевидны мои внутренние приоритеты. Я занимаюсь преобразованием РАО “ЕЭС”. Занимаюсь с удовольствием, с интересом, с восторгом, если хотите. Я считаю этот проект для себя колоссальной удачей, которая выпадает раз в жизни. И эта работа для меня гораздо интереснее, приятнее и важнее, чем публичная активность. А в публичную сферу я выходил не тогда, когда этого мне хотелось, а тогда, когда невозможно не выйти. В случае с арестом Ходорковского, например.

Андрей Трапезников так описывает события октября 2003 года. Ему позвонили телевизионщики и сказали, что вот сейчас проходит экстренное заседание бюро Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП), которое решает вопрос об отношении к этому событию. Какие будут комментарии у вашего шефа и куда за ними подъезжать. Сразу стало понятно, что, о чем бы ни говорили на бюро, ситуация в том или ином виде выйдет в публичную сферу. Андрей связался с охраной Чубайса, и ему сказали, что, да, сейчас подъезжаем к “Балчугу”, где все собираются. Подъехавший Трапезников застал там Владимира Потанина, Василия Шахновского, Олега Киселева, Каху Бендукидзе, Аркадия Ивановича Вольского и ряд других членов бюро РСПП. С отсутствующими бизнесменами созванивались, выясняя позицию и готовность поставить подпись под заявлением. Отказов как будто не было. Трапезников зашел, как раз когда Чубайс что-то писал в своем ноутбуке. Почему текст оказался именно у Чубайса? Потому что он его писал, пока шло обсуждение. Он понимал, что любой разговор должен заканчиваться делом, в данном случае — публичным заявлением, и готовил его, чтобы не терять времени. Увидев Андрея, Чубайс бросил: “Как раз вовремя, посмотри текст заявления”. Андрей посмотрел, сделал пару незначительных редакторских замечаний и сказал, что в холле гостиницы собралось много прессы и надо к ней выходить.

“Аркадий Иванович, вам, наверное, следует это сделать”, — обратился он к Вольскому как к председателю РСПП. “Ну чего я пойду? Я старик уже”, — стал полусутопать отнекиваться Вольский.

У остальных членов бюро тоже нашлись веские причины отказаться от общения с прессой. Кто-то был одет не по протоколу, кто-то оказался морально не готов к публичному выступлению, кто-то вообще оказался грузином, уверенным в своей нетелегеничности. “Лучше пусть Анатолий Борисович”, — сказал один из присутствующих, и все посмотрели на Чубайса. “При чем здесь Чубайс? — пробовал возразить Трапезников. — Он же на госслужбе, а здесь бизнес обсуждает действия государства”.

В результате Чубайс со словами: “Спасибо, друзья, я всегда знал, что вы не оставите меня в беде”, — вышел к журналистам озвучивать позицию бизнес-сообщества.

Позиция была жесткой и по форме — коллективной. Но ассоциировалась она в первую очередь именно с Чубайсом. И понятно почему. На “Эхе” в тот день ни один ньюсмейкер так и не захотел прокомментировать случившееся.

“Факт, что ни одного комментария для печати (или не для печати) ни у одного бизнесмена в день ареста Михаила Ходорковского получить не удалось ни до решения суда об аресте, ни после. На этот раз за всех отвечал Анатолий Чубайс. Остальные молчали”.

Из этого эпизода может возникнуть ощущение, что Чубайса практически против его воли вынудили взять на себя роль выразителя мнения бизнес-сообщества. Как утверждает Леонид Гозман, Чубайс не только сознательно принял на себя эту роль, но и вполне был готов к ней. Никто ведь не вынуждал его в тот же день пойти на эфир к Николаю Сванидзе в его передачу “Зеркало” и выступить с весьма жесткими оценками в адрес власти по поводу того, что произошло с Ходорковским. И он хорошо понимал, какую цену за это придется заплатить — испорченные отношения с властью, возможный провал на выборах в Думу.

На съезде РСПП, последовавшем вскоре после ареста Ходорковского, о нем не было произнесено ни слова.

А ведь один мудрый и опытный государственный деятель еще осенью 1998 года настоятельно рекомендовал начинающему главе РАО “ЕЭС” воздержаться от публичной политической активности. Совет последовал после того, как Чубайс достаточно резко (умеет ли он иначе?) прокомментировал идею первого вице-премьера Юрия Маслюкова, предложившего отменить хождение доллара на территории РФ. А со-

* Коммерсантъ. 2003, 27 октября.

вет поступил от шефа Маслюкова, а заодно и Чубайса, — от премьера Евгения Примакова.

У Примакова были и более существенные требования к Чубайсу. Он с подачи Маслюкова считал, что для промышленности нужны льготные тарифы. Когда об этом только заговорили, тут же появился видный аграрий Геннадий Кулик с идеей льготных тарифов для теплиц. Кулик никаких специальных тарифов не получил.

В числе первых запросов от Зюганова было увольнение Чубайса. И Примаков, если бы уперся, мог бы эту проблему решить, что его политически укрепило бы. Но Примаков на это не пошел и вообще ни разу не поддержал требований об отставке Чубайса, что могло показаться странным, но только на первый взгляд. Примаков — безусловный сторонник порядка и сильной руки. Он давно узнал в Чубайсе человека, который может навести порядок. Что же касается политических расхождений, то, во-первых, был совет снизить публичность. А во-вторых, Евгений Максимович, похоже, считал, что настоящей сильной руке можно простить некоторые политические закидоны.

С мая 1999 года со сменой правительства настоятельный совет перешел в статус дружеской рекомендации. Но нам почему-то кажется, что даже если бы Примаков оставался премьер-министром и в 2003 году, Чубайс не взял бы на себя обет политического воздержания и сказал бы все то, что сказал в последующие за 1999-м годы. Проверить это невозможно. Можно только допустить. Допускаем.

Союз правых сил, одним из лидеров которого оставался Чубайс, принял решение не сворачивать эту тему, а, наоборот, использовать избирательную кампанию для разъяснения своей позиции. Она была проста и понятна. То, что произошло с Ходорковским, очень опасное явление, и оно может очень скоро распространиться на всю страну, по всем уровням вертикали власти.

И это было непростое решение, потому что малый бизнес скорее сам ненавидел Ходорковского и, может, не очень публично, но одобрял действия властей в отношении ЮКОСа. Эти настроения очень точно уловил и стал воспроизводить в своей предвыборной риторике лидер “Родины” Дмитрий Rogozin, который выступал под лозунгом “Вернем богатство страны народу!”. И очень быстро набрал такое количество голосов, что его успехи стали серьезно беспокоить поддерживавший было его Кремль. А СПС вместе с Чубайсом оказался адвокатом олигарха, который пострадал из-за нечестно нажитых богатств. Партия на службе олигархии — так стал восприниматься СПС, а с таким имиджем рассчитывать на поддержку

избирателей сложно. Что, собственно, и показали прошедшие в декабре 2003 года выборы в Думу.

Зачем Чубайс бросился на эту амбразуру, да еще и пролежал на ней так заметно долго, чтобы уже никто не подумал, что он просто случайно поскользнулся и упал? С Ходорковским его не связывали личные отношения. То есть отношения, конечно, были, но они не связывали. Скорее наоборот, у Чубайса были свои счеты к главе ЮКОСа. Тот выиграл у Госкомимущества (то есть у Чубайса, который тогда его возглавлял) громкое арбитражное дело по акциям АО «Апатиты». А когда Чубайс оказался в РАО, ЮКОС, имевший свои интересы в Поволжье, пытался инициировать уголовное преследование генерального директора одной из энергосистем региона, чтобы поставить своего человека. Глава РАО не без труда отбил одного из лучших своих менеджеров. Но в октябре 2003-го Чубайс обо всем этом не вспоминал. Принципы важнее.

Очень скоро СПС почувствовал последствия принципиальности одного из своих лидеров. Почему-то стали срываться предвыборные эфиры, особенно на «Первом». Как-то все вокруг напряглось. СПС и сам нагородил кучу ошибок. Чего стоил один только их ролик с роскошным частным самолетом, уносящим невесть куда тройку лидеров СПС. И так страшно далеки они от народа, а тут еще эта роскошь и понты. Этот случай можно было списать на безмозглость агентства, которому поручили агитационную кампанию. Но в другой раз политическую ошибку совершило уже непосредственно РАО «ЕЭС». Кому-то пришла в голову идея использовать базу данных РАО, для того чтобы индивидуально обратиться к избирателям. К каждому поименно, ведь электричество — в каждом доме. Поучилась полная лажа. Базы давно устарели и не обновлялись. Нетрудно представить себе эмоции людей, получающих предвыборные письма на имя давно уехавших или, что вообще ужасно, умерших родственников.

То ли дело выборы в Думу 1999 года. Никаких олигархов, простой и понятный предвыборный лозунг: «Кириенко — в Думу, Путина — в президенты!» Результат — почти 9 процентов, на что не рассчитывали даже самые самоуверенные функционеры СПС. Неожиданный успех сыграл с правыми злую шутку. Они решили, что почти каждый десятый избиратель России полюбил их крепко и навсегда. Никто не стал заниматься рутинной партийной работой: регионы, ячейки, собрания. Выясняли только, кто правее, кто отошел от либеральных ценностей и насколько. А с учетом забытой уже сегодня разношерстности Союза, объединившего довольно неоднородные политические группы правого толка, Союз не креп, а ветшал. Правые так и не осмыслили причин полученного ре-

зультата, а если и осмыслили, то не сделали никаких выводов из этого. В политике — как в бизнесе: если ты не понимаешь, почему вдруг тебе поперли деньги, жди, что в один прекрасный день они так же исчезнут, без всяких объяснений.

Люди, отвечающие за политику и внешние связи в РАО, убеждены, что фракция СПС в Думе 1999–2003 годов была единственным организованным союзником Чубайса. Но они не испытывают никаких иллюзий относительно роли фракции в принятии законов по энергетике. Тридцать два ее голоса не решали исхода голосований, для победы на которых требовалось не менее 226 мандатов. Но фракция тем не менее была важным техническим или даже штабным элементом продвижения законов в Думе. А в самой Думе надо было заручиться большинством голосов в других фракциях, ни одна из которых в Думе образца 1999–2003 не могла сама решить ни один вопрос.

Совершенно не удалось ни о чем договориться с коммунистами — это понятно — и с “Яблоком”, что было досадно. Зато переговоры с “Единством”, “Отечеством” и “Народным депутатом” принесли свои плоды. Александр Волошин, ровно в эти же годы возглавлявший президентскую администрацию, считает, что правые в Думе были чем-то средним между правозащитной организацией и социалистической партией. Такой вывод можно сделать из анализа протоколов голосования по разным вопросам и законам. И если бы не партия власти с ее дисциплиной, то никаких законов о реформе электроэнергетики никто бы просто не увидел. Важно иметь в виду, что это мнение председателя совета директоров РАО, который практически все эти десять лет, с июня 1999 года, возглавляет Волошин.

Мало того, что Чубайс резко выступил по тяжелой проблеме Ходорковского перед выборами, так он еще и согласился войти в тройку лидеров СПС вместе с Борисом Немцовым и Ириной Хакамадой. С ними он рекламно улетал на бизнес-джете неведомо куда, с ними проиграл выборы, с ними покинул руководящие ряды СПС после провала. В успешном 1999 году категорически отказался войти в тройку, как ни уговаривали, а в провальном 2003-м вошел. Вошел, когда уже было ясно, что дело кисло. А может быть, потому и вошел? Он, надо полагать, чувствует себя таким политическим Шойгу для правых сил. Возможно, им и является, таким же заметным, но не таким результативным. Да и партия — не поселок под паводком: точечными спасательными мероприятиями ничего не решишь. Кроме своих собственных взглядов и позиций. Хотя это тоже чего-то да стоит.

— Именно потому и вошел в тройку, что было кисло и почти безнадежно, — утверждает Гозман. — Сначала не собирался и не хотел.

Несмотря на изменение политического климата в стране, Чубайс продолжает выступать (здесь — в переносном смысле) и после абсолютно бесславных для СПС выборов 2007 года, и уже практически стоя на выходе из своего офиса РАО “ЕЭС”. Если исходить из его же собственных условий, необходимых для того, чтобы он высказал свою политическую позицию, то понятно, почему он не смог промолчать, когда прикрыли офисы Британского совета в России. Он выступил, когда в одном из декабрьских номеров “Коммерсанта” загадочный Олег Шварцман поделился планом “бархатной реприватизации” в России, в котором он, Шварцман, и его малоизвестная компания якобы выступают агентами совершенно определенных политических сил. Задача состоит в том, уверял Шварцман, чтобы отобрать собственность у плохих ребят и передать в руки правильным парням. Чубайс высказался в том смысле, что Шварцман указал на болезни такого типа социально-политических систем, как “суверенная демократия”.

Но самым решительным и жестким его политическим выступлением была речь на съезде СПС в декабре 2007 года. Чубайсу не советовали выступать там, говорили, что и приезжать не стоит, — мол, куча дел с реформой, сошлитесь на большую загруженность по основной работе.

Он не только приехал и выступил, но однозначно поддержал тех, кто боролся за голоса избирателей в чрезвычайно сложных условиях. Более того, он вступил в прямую полемику с президентом, который весьма критично оценил политику 90-х годов. Он сказал, что такую позицию не одобрили бы ни Анатолий Собчак, ни Борис Ельцин, ни Михаил Маневич. Чубайс прямо сказал, что если ты плюешь в сторону предшественников, то будь готов к тому, что плюнут и в твою сторону.

Выступление прозвучало в два часа дня, а в пять часов вечера того же дня в администрацию президента поступило распоряжение не выпускать уже подготовленное поздравление Путина с Днем энергетика. И РАО впервые за несколько лет не получило поздравления президента со своим профессиональным праздником.

В начале марта появились разговоры о том, что ряд политических партий, не прошедших в парламент, могут быть распущены. За неоплаченные счета предвыборных эфиров, за отсутствие надлежащего количества региональных отделений. Да мало ли еще за что. В списках на ликвидацию фигурировал и СПС. При определенном развитии событий обе карьеры

Чубайса могут закончиться одновременно: СПС ликвидируют власти, а РАО закрыл он сам.

— И вообще, я крепкий хозяйственник, — неожиданно завершил Чубайс свои рассуждения о том, когда стоит топ-менеджеру госкорпорации выходить на публичное поле, а когда — нет.

Есть основания предполагать, что нелегко ему дается ноша “1991”, что не совсем мирно уживаются в нем две его ипостаси: руководитель огромной корпорации с контрольным пакетом в руках государства и политик правого толка. Как-то он публично заявил, что, если бы сохранилась выборная система получения губернаторами своих постов, реформа энергетики могла бы и не состояться. И в этом смысле хорошо, что она не сохранилась. Просто по-настоящему повезло. Журналистов, особенно иностранных, это заявление впечатлило. Человек, которого многие на Западе считают “либеральной иконой”, говорит, что система назначения губернаторов, пусть даже для решения каких-то важных задач, работает лучше, чем выборность глав регионов.

Полемическая сила Чубайса состоит в том, что он никогда не отказывается от произнесенных им однажды слов. Какое бы содержание они ни несли. То есть признать, что сморозил что-то не то, иногда может, но отказаться — никогда. Поэтому его просто невозможно поймать на слове — только ты его хочешь схватить, а он уже сам себя держит за это же самое место. И инициатива остается в его руках.

— Это же два абсолютно разных среза ситуации. Срез номер один: как я понимаю правильное устройство политической системы на региональном уровне, каков разумный для России механизм принятия решений по выборам или назначению губернаторов. И абсолютно другой срез — мое высказывание, связанное с деятельностью корпорации и ее реформированием. Я просто хорошо понимаю, мы вели драку за реформу, которая была непростой и в которой мы, как правило, противостояли радикально преобладающим силам противника, и почти на каждом фронте у нас было соотношение один к десяти. И один из таких фронтов был региональный. И я отдаю себе отчет в том, что, если бы у нас были выборные губернаторы, реформа не состоялась бы. Точка.

— При этом я либерал, я за выборы, я за политический плюрализм, — продолжает Чубайс. — Но я понимаю, что на фоне губернаторских выборов я бы свою задачу здесь не решил. Что вовсе не означает, что я полностью согласен с отменой выборов губернаторов. Я только хочу подчеркнуть, что в той фразе, за которую вы ухватились, я просто постарался честно оценить реалии: что сделало возможной реформу, что сделало бы

ее невозможной. Да и собственно с выборами история не такая простая и черно-белая. Здесь своя история. Хотите, могу рассказать?

— Хотя бы в общих чертах.

Вот история про выборы губернаторов, рассказанная Чубайсом.

— В начале девяностых годов губернаторов назначали. Когда я работал в правительстве еще, появились два резвых губернатора, которые предлагали отменить назначение и ввести выборы. Один был некто Немцов Борис Ефимович, другого звали Россель Эдуард Рейнгардович. Я сделал все от меня зависящее, чтобы их порыв этот заглушить. Я проиграл, а Борис выиграл. И Россель выиграл. Они убедили Бориса Николаевича. Они пошли на выборы, выиграла их и тем самым проломили ситуацию. У меня мотивация была конечно же чисто технологическая. Находясь в условиях политической гражданской войны, потерять такой ресурс, как назначение губернаторов, — смерти подобно. Ясно же, что красные придут, и всем привет. Поэтому неправильно выдавать меня за убежденного борца за выборность губернаторов, каковым я не был. При этом замечу, что Борис Немцов, победив на губернаторских выборах, получил у себя острый конфликт с мэром Нижнего Дмитрием Бедняковым. И Немцов примчался ко мне с проектом указа об отмене выборов мэров и об их назначении. “Ты демократ или ты кто?” — спрашиваю я. “Да, демократ, но с этим гадом просто невозможно работать! Ну я тебя прошу, завизируй указ!” Выборы мэров не отменили, но Бедняков был освобожден указом президента.

И у меня не черно-белая позиция в отношении выборов губернаторов. Я боролся против выборов и проиграл. В 1996-м — я уже в администрации президента — были выборы губернаторов, которые мы продули с треском. Почти везде к власти пришли красные. Мы продули штук сорок выборов. И это было для меня полным кошмаром. Но через шаг я понял простую вещь: победили сильнейшие. Они представляли собой наиболее влиятельную из региональных элит. И с момента, когда они победили, ситуация в регионах стала управляемой. Они контролировали свои регионы. Именно это в тяжелейший период конца девяностых позволило сохранить управляемость в стране. На фоне дефолта, на фоне невыплат зарплат и пенсий. А это задача очень высокого класса сложности. И пришли они к власти через выборы.

А сейчас я снова разверну свое отношение к этой проблеме. Есть у нас такой регион, который называется Кавказ. Выборы на Кавказе — самоубийство. Как выбирать в Карачаево-Черкесии? Как в Дагестане с его сорока национальностями и народностями? Не исключаю, что правильными для России будут разные решения для разных регионов.

В Конституции же там очень гибко записано: региональная власть формируется, а не избирается. То есть либо назначается, либо избирается. Очень правильный глагол в данном случае “формируется”. Можно менять систему, не трогая Конституцию.

— Анатолий Борисович, вы сейчас заявили фактически, что разные вагоны одного поезда могут двигаться с разной скоростью. Но будет ли это поезд тогда? Может, вагоны, идущие с разной скоростью, означают, что кто-то уже что-то отцепил и это уже не поезд вовсе?

— Я не исключаю, что российский поезд может состоять из вагонов, двигающихся с разной скоростью.

Проба пера и телекамеры

Сразу скажем, что почти все медийные опыты Чубайса оказались неудачными. Неудачными по разным критериям, по разным причинам и в разных обстоятельствах. Но с неизменным результатом — медиапроектов в портфеле АБЧ нет. При этом сам факт неоднократных попыток войти в медиабизнес говорит о том, что груз “1991” — вещь весьма осязаемая. Телекомпании и газеты с его участием — не что иное, как продолжение его политической миссии, так, как он себе ее представляет.

В сентябре 2000 года стопроцентная дочка РАО “Центр оптимизации расчетов ЕЭС” выкупила у структур, близких к “Лукойлу”, 70 процентов телекомпании РЕН-ТВ. По сведениям прессы, за 30 миллионов долларов.

Через два с половиной года, в марте 2003-го, “ЦОР” продаст телекомпанию. Как прокомментируют это событие в РАО, с выгодой для энергохолдинга, за 100 миллионов долларов. Официальный и формально убедительный мотив — избавление от непрофильных активов, на чем настаивали миноритарные акционеры РАО. Неофициальный, но еще более убедительный комментарий прессы тех дней: продать заставили по политическим мотивам. Газеты, ссылаясь на анонимный источник в администрации, писали, что продажи телеканала от Чубайса потребовали в качестве одного из условий прохождения пакета законов по реформе энергетики. Врали или нет, проверить невозможно. Как всегда в таких

случаях, авторы ссылаются на анонимные источники в администрации президента. Но неоспоримым фактом является то, что телекомпания РЕН-ТВ в составе активов РАО нет, а законы по реформе энергетики приняты. И по времени все выглядит достаточно последовательно.

В 1999 году в компании, которая тогда еще называлась латинскими буквами REN-TV, возникло напряжение между Иреной и Дмитрием Лесневскими, основателями и топ-менеджерами компании, и крупным акционером REN-TV — структурами, связанными с “Лукойлом”. Причем конфликт по двум направлениям: содержательному (какими должны быть новости) и управленческому. К тому же у компании накопились долги, а полумертвый рекламный рынок в тяжелое последефолтное время не давал надежд на скорое решение финансовых проблем силами самой телекомпании.

Ирена смогла договориться с “Лукойлом” о том, что сама найдет покупателя на их долю.

— Когда она пришла к нам, — рассказывает Трапезников, — я поначалу воспринял идею в штыки. Бизнеса там нет, рейтинги низкие, рынок лежит, да и политический геморрой страшный. Но АБЧ отнесся к этому иначе.

— Печальные это все истории, — вздыхает Чубайс, когда речь заходит о телекомпаниях REN-TV, ТВС и газете “Столичная”. Редкая тема вызывает у него такое явное отсутствие энтузиазма. — И все истории совершенно разные. По всем параметрам. Начнем с того, что ни ТВС, ни “Столичная” не имели никакого отношения к РАО. В ТВС я участвовал как частное лицо, своими личными деньгами, в “Столичную” даже денег не вкладывал. Выступил таким организатором процесса. Я, признаюсь, тогда, на рубеже девяносто девятого и двухтысячного, когда решался вопрос о REN-TV, считал, что телеканал — это реальный рычаг политического влияния для партии. Но я изменил свою позицию. Медиабизнес в его современной конструкции и нынешнее политическое пространство делают телеканал политически малоэффективным.

— В этом смысле, — продолжает Чубайс свою печальную историю, — для меня в выборах 1999 года REN-TV играло серьезную роль. В 2003-м ситуация уже сильно изменилась. Когда я обнаружил на телеэкране REN Сергея Глазьева, который рассказывал о злодеяниях реформаторов, я позвонил Ирене. А она говорит: “Так он же время оплатил”. Дальше я понял, что удерживать канал политически бессмысленно, да и неправильно. Я потерял к нему интерес, и мне стало понятно, что телекомпанию надо продавать. С точки зрения бизнеса канал был продан вполне прилично, так что никакого ущерба акционерам РАО эта сделка не нанесла.

Трапезников не считает историю с REN-TV бесславной.

— Мы ввели там современный финансовый менеджмент, бизнес-планирование и контроль за исполнением бизнес-планов. Сеть телекомпаний по стране выросла, к продаже рекламы подключили “Видеоинтернешнл”. Первоначально менеджмент от нас ждал денег. Они рассчитывали, что вот сейчас богатая компания за все заплатит... Вместо этого мы принесли культуру управления бизнесом, и я думаю, что REN тогда была одной из самых продвинутых в смысле менеджмента. В редакционный процесс мы особо не встревали, потому что, во-первых, Лесневская нам идеологически близка, а потом нам внятно объяснили — корпоративные новости про успехи энергетиков снизят рейтинги. Мы и сами понимали, что на этом пути компания растеряет своего зрителя, а значит, и свою стоимость. Это дало свои результаты — рейтинги информационного вещания росли, появилась аналитическая программа с Марьяной Максимовской, которую я привел к Ирине. Компания запустила популярнейшие сериалы “Солдаты”, “Студенты”. Все шло неплохо, хотя большой объем информационного вещания, который был на канале, не давал достичь высот доходности. Наверное, пиком развития стала победа на Венецианском фестивале фильма “Возвращение” Андрея Звягинцева. Но главное не это. Как раз в то же время у нас начались трения с минорами, и они нас измучили разговорами о непрофильных медиаактивах. Ну и вообще, жизнь поменялась. Ушли мы из телекомпаний. А вскоре и Лесневская с Дмитрием, — заключает Андрей.

История с ТВС, насколько можно понять, была тоже результатом политического порыва. Но уже больше мессианство, чем политический расчет.

— Да, совершенно верно, — соглашается Чубайс, — был именно порыв. Хотя сама история получилась ужасной, ну просто ужасной! Я лично потерял тогда на этом проекте колоссальные для меня деньги — семьсот пятьдесят тысяч долларов. Едва ли не все, что у меня было в то время. При этом для большинства партнеров десятью миллионами больше, десятью миллионами меньше — не велика беда. А я вкладывал “нажитое непосильным трудом: куртка замшевая, две штуки...” — в очередной раз процитировал Чубайс любимую реплику актера Этуша из “Ивана Васильевича”, сменившего профессию. — Но мне действительно хотелось принять участие в создании канала, который не является орудием атаки на власть, но в то же время не имеет обязательств перед властью, не зависит от нее и не действует по ее команде. Но народ при этом собрался такой разный: Каха Бендукидзе, Роман Абрамович, Зимин Дмитрий Борисович

и — о ужас! — Дерипаска, с которым мы всю воюем по реформе РАО... Точно, олигархический колхоз.

Чубайс взял на себя политическую часть проекта, как бы политически его прикрывал. Уговорил Путина. Но явно ошиблись в менеджменте. Сразу же пошли внутренние конфликты, расходы поехали так, что ни один бизнес-план не сходится. Да и содержательно не очень получалось. Второй слой проблем лежал в межолигархических отношениях. Двое, самых догадливых, наверное, скоро вышли из проекта — Бендукидзе и Зимин. Оставшиеся разбились на две группы, каждая из которых стала пытаться консолидировать доли на своей стороне. Одна группа — Олег Киселев, Игорь Линшиц, Чубайс. Другая — Роман Абрамович, Александр Мамут, Олег Дерипаска. В итоге получилось два пакета, 50 на 50 ровно. Ни туда ни сюда. И третий слой — это Путин, с которым именно Чубайс договаривался, и он явно был не в восторге от того, что видел на экране. Но он и не думал говорить: “Давай лавочку закрывай!” Он, наверное, понимал, что развалится само. Видно же было, как Чубайс с Дерипаской бодается. Там был момент, когда вроде уже договорились обо всем, нашли приемлемое решение, но в последнюю минуту Дерипаска заявил, что его не устраивает конфигурация, о которой вроде уже окончательно договорились и она была с ним же и согласована.

— Мне бы, глупому, в этот момент все продать, хоть какие-то деньги свои отбить, — говорит Чубайс. — Но было неудобно. Там же журналистский коллектив был мне не чужой. Он Дерипаске чужой был, а мне — нет. А в телекомпании уже долги катастрофические, невыплаты зарплаты. Брать новый кредит совсем плохо, потому что точно уже не отбить. В итоге — банкротство. С жуткой обидой журналистов на меня из-за невыплаченной зарплаты. И обида до сих пор не рассосалась. И никого не волнует, что не из чего было платить, что я потерял свои деньги, которые мог использовать с большей пользой для себя. Мне Виктор Шендерович написал душераздирающее письмо в блестящем стиле, как он умеет: мол, руки вам не подам, пока не рассчитаетесь в сумме такой-то и такой-то. От души, в общем. А по бизнесу в компании такие дела, что в любой момент могут прийти за менеджментом. Гендиректором, напомним, был Евгений Киселев. Вот мне еще ко всем грехам не хватало Киселева под уголовку подвести. Я ему так и не рассказал, что постоянно жил с той мыслью, что завтра его могут повязать. Работал над тем, чтобы как-то политически его прикрыть. А параллельно пытался решить вопрос с долгами по зарплате. Не смог собрать денег. Просто не смог.

— А с газетой имени водки, со “Столичной”, что случилось?

— А это уже совсем печальная история, — еще больше грустнеет Чубайс. — Просто болезненная. Пришел ко мне Леня Милославский с идеей такой особой городской газеты. И я загорелся этим делом. Нашел им инвесторов. Там уже не только денег РАО, но и моих тоже не было ни копейки. Меня что еще подкупило? Подключился Миша Абызов. Он тоже загорелся, обошел друзей, и собрали необходимые инвестиции. Сразу грандиозная рекламная кампания на весь город. Куда все там движется, Абызов мне с энтузиазмом рассказывает, что там и как, как будут сети распространения строить, как реклама пойдет, как то, как это. Потом как-то вроде меньше стал рассказывать. Мне бы насторожиться. Но нет, я особого внимания не обратил. Потом как-то на бегу, между делом, он мне говорит, что выходит из проекта. У нас еще какой-то аврал тогда был, и я не очень зафиксировался на этой информации.

И, вынырнув из этих авралов месяца через три, Чубайс с ужасом обнаруживает, что там долгов уже накопилось немало, кто и как их будет погашать, непонятно в принципе. И главная идея менеджмента проекта состояла в том, что вот надо еще столько-то миллионов добавить, и тогда все развернется со страшной силой.

Что в итоге делать? Закрывать. Милославский, потерявший свои деньги и вложивший в это дело душу, долго потом из этой истории выбирался.

— Печальная история, — в который раз за время разговора о своем соприкосновении с медиабизнесом повторяет Чубайс.

Нет, “1991” для Чубайса груз. Тяжелый, приятный, важный, нужный, обязывающий, дающий возможность, закрывающий возможность — всякий, но груз. Груз “1991”. Но при этом никому и в голову не могло прийти, что этот груз окажется с добавлением свинца и взрывчатки.

Просторный, отделанный светлыми деревянными панелями кабинет главы РАО “ЕЭС” в высотке на Юго-Западе расположен так, что ни с какой стороны по окнам не пальнешь и ничего туда не закинешь. Он хоть и расположен на втором этаже, но все окна смотрят в колодец, образуемый основанием высотки. Так что если кто и имеет техническую возможность стрелять по окнам кабинета Чубайса, так это только свои. Свои пока не покушались. А вот чужие...

Говорят, как минимум, о трех покушениях на Чубайса. Два из них практически секретные. Все — на уровне разговоров.

Рассказывают, что еще до прихода в РАО Чубайса заказали чеченцам. Он в качестве вице-премьера возглавлял комиссию по оперативным вопросам, отвечал за платежи в бюджет. Платить хотелось не всем, а Чубайс, как говорят, со свойственной ему нечеловеческой силой и упорством выбивал деньги из всех подряд. Источники намекают на неких нефтяных воротил, крупно задолжавших бюджету. Вот и заказали. К счастью, заказ был вовремя нейтрализован. Однако никаких подтверждений и деталей предотвращения замысла широкой публике не известно.

О других случаях Чубайс рассказал сам в интервью Financial Times в ноябре 2004 года. Из его слов вытекало, что, как минимум, одно поку-

шение имело чисто политические мотивы: за то, что он “продал Россию”. Но от описания подробностей он ушел.

Не то чтобы в эти рассказы не верится. Очень даже верится. Доподлинно известно, например, что когда он в 1995 году всерьез взялся за таможенные льготы, щедро розданные спортсменам, “афганцам” и иным привилегированным группам и религиозным организациям, перестал летать в одном самолете с женой. И в это можно поверить: когда цена вопроса сотни миллионов и миллиарды долларов, то деньги на заказ найти нетрудно. Но верить и знать — разные вещи.

Но зато случай, когда наши бывшие военные разведчики взялись убить Чубайса, совершенно вне подозрений: взрывы, пальба, аресты. Все всерьез.

Это случилось 17 марта 2005 года на 650 метре Митькинского шоссе, неподалеку от дачного поселка в подмосковных Жаворонках. Дорога малоизвестная — она идет от железнодорожной станции до Минского шоссе,

Киллеры подстерегали его в том месте, где к дороге вплотную прилегает лес.

Сказать, что об этом покушении писали и говорили во всех СМИ, значит не сказать ничего. Главный подозреваемый — отставной полковник ГРУ Владимир Квачков — был арестован вечером того же дня. Немного позже были задержаны и его сообщники — бывшие десантники Роберт Яшин и Александр Найденов. В конце 2006 года после долгих розысков арестовали Ивана Миронова, сына бывшего министра печати Бориса Миронова, известного своими националистическими призывами и книгами (“Иго иудейское”, “О необходимости национального восстания”, “Чубайс. Враг народа”). До сих пор в бегах сын Владимира Квачкова Александр, тоже, по версии следствия, входивший в преступную группу.

Фугас, предназначенный Чубайсу, взорвался в 9 часов 16 минут утра. По оценкам специалистов мощность заряда была от трех с половиной до одиннадцати с половиной килограмм в тротиловом эквиваленте. При этом зарядное устройство было заботливо начинено гвоздями, шайбами, нарезанной арматурой — чтобы если уж кто попал в зону взрыва, то шансов пережить это происшествие имел бы не много. Фугасный фарш разлетелся по кругу в радиусе 80 метров. А если бы кто-то, не дай бог, оказался ближе 33 метров, то получил бы тяжелейшую баротравму. Возможно, как говорят специалисты-взрывотехники, не совместимую с жизнью. К счастью, никаких прохожих в это время и в этом месте не оказалось.

Машину Чубайса спасла то ли задумчивость ехавшего впереди Владимира Вербицкого — охранника одного из коттеджных поселков, воз-

вращавшегося с работы домой, — то ли лихость собственного водителя, который резко пошел на обгон машины Вербицкого. Машина Чубайса ушла влево, и именно в этот момент и раздался взрыв промежуточного заряда.

Дальше — чистый блокбастер. Бронированный BMW Чубайса, несмотря на двадцать пять повреждений от осколков и пуль, помчался дальше. После взрыва по цели и машине охраны начали стрелять из автоматического оружия. Стреляли бронебойно-зажигательными пулями.

“Мицубиси-Лансер” с охраной, шедший следом, попал под автоматный огонь киллеров. “Мицубиси” заглох, и охранники Чубайса стали стрелять по фигуркам в белых масках, находившимся в лесу. Перестрелка была скоротечной. “Мицубиси” получил шесть пуль в корпус. Сообразив, что покушение не удалось, нападавшие исчезли в лесу. Позже они скрылись на зеленом “Саабе-9000”, который поджидал их на Минском шоссе.

Так описывала события утра 17 марта “Комсомолка” на следующий день. Она описала “броневик” Чубайса. Одним из его достоинств является то, что он внешне практически не отличается от серийных машин. По мнению газеты, глава РАО “ЕЭС” передвигался на BMW с самым высоким уровнем защиты В6/В7. Его броня выдерживает обстрел почти из всех видов стрелкового оружия и выдерживает взрывчатку определенной мощности. Двухдвигательное стекло покрыто слоем поликарбоната, защищающего пассажиров от осколков. Специальные шины позволяют автомобилю проехать 50 километров со скоростью 80 км. в час, даже если они полностью спущены. Двери усилены десятимиллиметровой броней.

Позже выяснилось, что в “Мицубиси” девять пулевых отверстий, а всего по двум машинам было выпущено двадцать пять пуль.

На утро 17 марта Трапезников отпросился у шефа к зубному. Не успел он добраться до стоматолога — звонок шефа:

— Андрей, — произнес Чубайс каким-то странным слегка запыхавшимся голосом, — у нас тут покушение.

— Надеюсь, без жертв, — пока еще спокойно поинтересовался Андрей.

Когда боролись с должниками за электроэнергию, покушения и угрозы физической расправы над директорами и сотрудниками РАО, особенно в регионах, были не редкостью. За отключения, за невозможность воровать и дальше, за развал всяких простых и сложных схем увода выручки и активов. Растяжки, гранаты в окна, пальба. Но, казалось, все это осталось в далеких девяностых — в самых первых двухтысячных.

— А на кого покушались-то, Анатолий Борисович?

— На меня, — уже спокойнее ответил Чубайс. — Сейчас ехали по трассе, вдруг взрыв, машину подбросило, потом стрельба и потом вроде все стихло. Стрелки ушли. У машины, кажется, колесо пробито. Но мы движемся.

Криминальную версию отбросили сразу. Бандиты так свои вопросы не решают. Не было никаких сигналов, предупреждений, условий. Никаких идей, кроме политики, не было с самого начала.

В один прекрасный день крепкий мужчина лет сорока, познакомившись с пожилой хозяйкой, снял двухкомнатную квартиру в подмосковном поселке Жаворонки на улице 30-летия Октября. День, вообще-то, был так себе — февраль все-таки. Да и мужчину звали совсем не так, как он назвался. Человека, снявшего квартиру под чужим именем и говорившего по телефону, зарегистрированному на чужой паспорт, звали Роберт Яшин. Когда-то он был капитаном армейского спецназа. Какая была погода 21 февраля в районе Жаворонков, не имеет никакого значения. А вот то, что он оказался одним из обвиняемых по делу о покушении на Чубайса — имеет.

Вскоре после заезда Яшина в Жаворонки начались интенсивные телефонные переговоры по мобильникам между людьми из снятой им квартиры и скромной дачей, расположенной в поселке Зеленая Роща-1. Именно здесь находилась дача Владимира Квачкова. Ценность снятой квартиры в Жаворонках состояла в том, что из ее окон частично просматривался участок, на котором стоит дом Чубайса, и дорога, по которой он ездит каждый день, совсем рядом. Потом они собирались на даче в Зеленой Роще и что-то там жарко обсуждали. Позже у отставного полковника ГРУ обнаружат данные наружного наблюдения за автомобилем Чубайса у здания РАО. Как показала экспертиза, записи были сделаны рукой полковника. Наблюдали и у дома Чубайса — машину Квачкова заметили там несколькими днями раньше. В ней же при обыске найдут план-схему засады, нарисованную от руки на кассовом чеке. А также — многочисленные националистические книги Бориса Миронова.

Сразу после того, как Квачкова задержали, появились сомнения: его ли это работа? Многих смущало то, что Квачков был специалистом по подрывному делу да и бригада, которая проходит по делу, состояла из профессиональных военных. Уж если бы специалисты такого класса взялись за дело, точно довели бы его до конца.

Сам Квачков позднее в одном из интервью объяснил неудачу покушавшихся на Чубайса тем, что взорвался только промежуточный заряд-

детонатор, а не основной. По мнению Квачкова, мощность основного фугаса, который должен был сдетонировать от промежуточного заряда, должна была составлять 25–30 кг в тротиловом эквиваленте. Если бы он рванул, мало не показалось бы никому. Однако он не сдетонировал, а сгорел. Возможно, неправильно была подготовлена смесь или же заряд отсырел, находясь неизвестно сколько времени в снегу. Но и промежуточный заряд был неслабым. Кроме того машина Чубайса двигалась со скоростью 90 километров в час или 25 метров в секунду. Одна десятая доля секунды промедления подрывника — и объект уходит на два с половиной метра. Среагировать вручную с такой точностью очень сложно.

Уже через несколько часов после покушения Чубайс провел пресс-конференцию, на которой отдал должное профессионализму охраны и сообщил, что у него есть понимание, кто может быть потенциальным заказчиком. “Кто же?” — прямо спросили журналисты.

— Мне его еще поймать надо, а вы хотите, чтобы я вам сейчас все рассказал.

В апреле 2008 года дело о покушении все еще слушалось в суде. А в Москве время от времени проходят митинги и пикеты с плакатами: “Будущее России: Квачков — в Кремле, Чубайс — в петле”, “Россию спасут Квачков и “Калашников”. Владимир Квачков из безвестного отставного полковника превратился в символ “Русского марша”, который должен пройти по стране. Потому что, как утверждают националисты, “наша Родина находится под иудо-интернациональной оккупацией, и все акты вооруженной борьбы есть акты национально-освободительной борьбы”. Из этого Квачков делает вывод, что те люди, которые пытались уничтожить Чубайса, не могут быть преступниками и террористами, как не были бандитами советские партизаны в годы войны. Форму борьбы прямо подсказывает единомышленник Квачкова Борис Миронов: “Не избирательным бюллетенем спасали Родину наши отцы. И не к избирательным урнам надо стремиться, а к оружейным пирамидам”.

Глава 6 **Сила тока в геополитике**

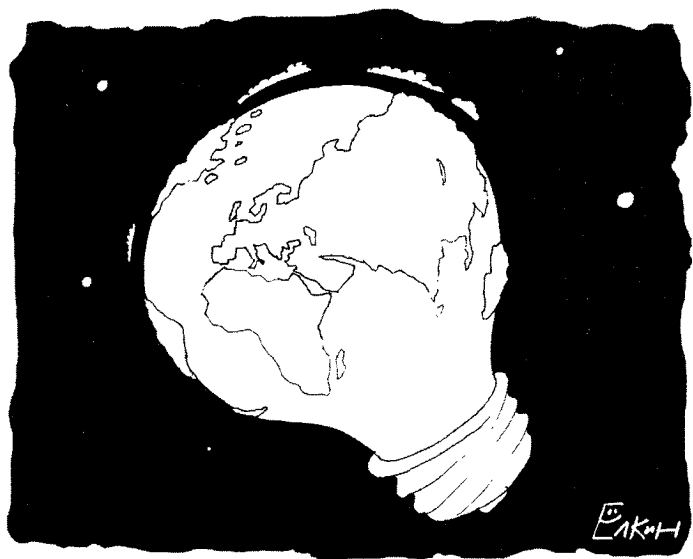


Рисунок Сергея Елкина

Умышленное применение электросилы

Андрей Натанович, — с легкой жестью в голосе обратился Чубайс к своему заму, — я попрошу вас без моего ведома иностранные государства не отключать.

Члены правления, присутствовавшие на заседании, повернулись в сторону Раппопорта. Раппопорт, отвечающий в РАО за экспорт, отключил Грузию за долги. Не в первый раз. И, как потом окажется, не в последний.

Почему РАО “ЕЭС” не “Газпром”? Ответ очень простой: доля поставок электроэнергии на экспорт — не более трех процентов от общей выработки. Это, что называется, сугубо внутренний продукт, и, в отличие от “Газпрома”, который не меньше трети добычи гонит на экспорт, РАО по определению не может служить ни инструментом внешней политики, ни источником пополнения валютных резервов. Так с электричеством устроено практически во всем мире. Межстрановая торговля этим товаром во всем мире не превышает полутора процентов, и резких колебаний пока не предвидится.

Однако и три процента в твердых руках тоже не баран начхал. Тем более что это три процента от всей электроэнергии РАО. Есть о чем говорить.

В конце девяностых ситуация в Грузии Эдуарда Шеварднадзе с платежами за электроэнергию была ничуть не лучше, чем в России. Скорее даже хуже. И это было бы внутренним делом независимой Грузии, если бы она

сама полностью обеспечивала свои потребности. Своего электричества в Грузии не хватает, а зимой — просто хоть караул кричи. Своя Ингури ГЭС еще как-то обеспечивала нужны промышленности. А города, тбилиское метро — все это оставалось на остром дефиците.

Недостающую энергию Грузия получала и получает от РАО по высоковольтной линии 500 кВ, построенной еще в советские времена. Платить особенно нечем, ну и, как в России, зачеты, накопление долгов. Накопилось аж 42 миллиона долларов. Огромная сумма. РАО само в долгах, зарплаты задерживаются, долги по налогам душат — все по полной программе, а тут еще иностранные потребители не платят, и просвета в этом вопросе не видно.

Раппопорт несколько раз ездил в Грузию, разговаривал с тамошними министрами. Они горячо обещали расплатиться, но ничего в итоге не делали.

— Полная неуправляемость, — вспоминает Андрей Раппопорт. — Я говорю, ладно, долг большой. Но вы хоть текущие платежи аккуратно проводите. А основной долг я готов обменять на какие-нибудь хорошие активы. Нет денег на текущие платежи — дайте коридор в Турцию, я хоть с вашей помощью на турецком рынке заработаю. Ни возврата долгов, ни текущих платежей, ни активов, разговоры одни. Наступает зима. Очередная задержка оплаты. Я говорю: “Отныне отпускаем электроэнергию после двадцатипятипроцентной предоплаты”. Снова не заплатили.

А Раппопорту что, ему что крупный завод, принадлежащий олигарху, что Грузия: не платят — вырубать. Тогда-то он и распорядился Грузию отключить. Переполюх поднялся страшный, метро остановилось, но деньги на текущий платеж сразу нашлись.

Чубайс в тот момент находился в командировке. Ему позвонили из администрации президента и спросили, почему он Грузию отключил. Режим Шеварднадзе вполне устраивал Россию, и осложнения никому не были нужны. Чубайс пообещал разобраться, а Раппопорту сказал тогда, что так поступать нельзя. Тот выслушал, но не сказал: “Я больше не буду”.

Через два месяца ситуация с неплатежами повторилась, и он снова отрубил Грузию. Чубайс его вызвал и наорал уже всерьез:

— Ты что, совсем охренел, целую страну отключать?

А потом еще на правлении демонстративно отчитал.

Пройдет лет пять, и глава ФСК снова отключит Грузию от электропитания. Правда, при совершенно иных обстоятельствах.

В вечерних новостях НТВ шестого февраля 2004 года выйдет небольшой сюжет о том, что генеральная прокуратура Грузии допросила коммерческого директора тбилисской электrorаспределительной ком-

пании “ТЕЛАСИ” Илью Кутидзе. Его обвиняли в том, что он якобы присвоил государственные средства в размере 20 тысяч лари (около 10 тысяч долларов). После допроса, сообщило НТВ, Кутидзе был отпущен.

“ТЕЛАСИ” уже несколько лет как принадлежала РАО “ЕЭС”. Ее, как и гидроэлектростанцию, купил-таки Раппопорт за долги.

— Мы, конечно, сначала у президента Путина спросили, можно ли купить грузинские электрораспределительные сети. Он ответил: “Покупайте”. Мы и купили, хотя там нас не очень хотели видеть. Грузинская оппозиция протестовала.

“ТЕЛАСИ” Россия получила из рук слабеющего Шеварднадзе в 2003 году. Чубайс ездил к нему договариваться. И как только Шеварднадзе дал неопределенно положительный ответ, типа “скорее да, чем нет”, разразилась мощнейшая политическая драка, в которой против — весь грузинский народ во главе с Саакашвили.

— Против не только грузинский народ, — рассказывает Чубайс, — и американский посол вместе с Госдепом. У американского посла по несколько раз в день собираются грузинские парламентарии и принимают решения о недопустимости прихода Чубайса на родную грузинскую землю.

В апогее истории Чубайс приехал в Грузию на встречу с действующим президентом, а его везут к нему какими-то окольными путями. Центр перекрыт. А перекрыт, потому что там демонстрация в 50 тысяч человек во главе с Саакашвили и она несет здоровенный черный гроб с надписью “Независимость Грузии”.

— Пятьдесят тысяч человек несут гроб к резиденции Шеварднадзе, с которым я подписываю документы о продаже “ТЭЛАСИ”, — говорит Чубайс. Он их и подписал, на фоне демонстрации и гроба этого.

Ситуация осложнялась тем, что это была не вполне грузинская компания. Ее полное название было “AES-ТЕЛАСИ” или “American Energy Systems ТЕЛАСИ”. То есть компания американская во главе с неким контр-адмиралом — подводником в отставке. За нее Госдеп горой и посол Ричард Майлс, естественно, тоже. Он-то и объяснял грузинам, что с ними будет, если русские купят у них энергосистему. И при полном в итоге согласии Шеварднадзе видеть на своей территории российского владельца грузинских электросетей американцы создали массу политических проблем Чубайсу и Раппопорту, прежде чем те добились своего.

Чубайс после этого был страшно зол на российский МИД.

— Я нашего посла не видел ни разу, даже не знаю, кто это такой, — ругался он. — Я пробиваю важнейшую для страны сделку, упираюсь

в Госдеп, а наших мидовцев не видно нигде. Потом купили ТбилГРЭС, еще кое-что. В итоге около сорока процентов грузинской энергетики принадлежит России. Раппопорт, кстати, очень нетривиально решил проблему “руки Москвы”. Он привел в Грузию простого русского парня Дангираса Миколаюнаса из “Литовэнерго”. Он еще и литовец ко всему. Его-то мы и назначили гендиректором “Тбилэнерго”. Это резко усложнило пропагандистскую задачу недоброжелателей РАО: как-то сложно стало утверждать, что русские управляют грузинской энергетикой. Где русские? Миколаюнас русский?

— А потом оппозиция — Саакашвили, Жвания — пришла к власти, — рассказывает Раппопорт. — У нас вроде с ними неплохие отношения стали складываться, но там у них началась охота на ведьм. Они министра энергетики своего посадили и решили посадить Илью Кутидзе. Он ведь не литовец, а грузин. Я, как только его в прокуратуру вызвали, сразу понял, к чему дело идет. Звоню Жвании: “Зураб, это же не ваш министр, это сотрудник РАО “ЕЭС России” и мой представитель”. — “Но он грузин, — отвечает Жвания, — и задержан в Грузии”. — “Зураб, говорю, вы какие-то свои политические задачи решаете, а нашего парня ни за что хотите в тюрьму посадить”. — “Так это же не я, это прокуратура”. — “Ну, говорю, хорошо. У вас есть час, чтобы решить, вы это или прокуратура. Если у вас есть какие-то претензии к Кутидзе, я его уволю, переведу в Россию, и здесь мы его по вашим обвинениям будем преследовать, если будут на то основания. Но если через час Илья из прокуратуры не выйдет, я вас отключу”.

Час проходит. Никакой реакции. Раппопорт дает команду диспетчеру отключить Грузию. Естественно, за долги, а не за Илью. Там все гаснет. Не прошло и пятнадцати минут, звонит Жвания:

— Мы его выпустили, включай уже!

— Нет, — отвечает Раппопорт, — пока он мне сам не позвонит, ничего не будет.

Через несколько минут позвонил Илья Кутидзе:

— Андрей Натанович, я вышел из прокуратуры.

— Значит, так, берешь машину и немедленно в аэропорт и в Москву.

А пока их еще подержу.

— Андрей, — включился в разговор Жвания, — я тебя прошу, включи! Я клянусь, что он вылетит.

Это было третье, последнее отключение Грузии.

— Мы и министра хотели вытащить, которого они посадили. Хороший мужик, профессионал. Но, уже без отключения, это было бы вмешательство в их дела — грузинский министр же. Чубайс приложил

немало сил, ничего не помогло. Министра только в начале 2008 года помиловали, после четырех лет отсидки. И то по просьбе грузинского патриарха. А дали ему восемь лет. Илья Кутидзе продолжает работать у нас, он сейчас наш представитель в Турции и за Грузию отвечает заодно.

— А это отключение не испортило ваши отношения с грузинскими властями?

— Нисколько.

— Где-то еще, кроме Грузии, удалось что-нибудь приобрести из энергетических объектов?

— Мы создали специальную компанию “Интер-РАО”, через нее весь экспорт проходит, и она же долгами и активами нашими за рубежом занимается. И у нас есть собственность во многих странах, которую мы получили за электроэнергию: Армения, Грузия, Казахстан. В Армении мы тоже приобрели распределительные сети и, главное, жемчужину армянской энергетики — Севан-Разданский каскад. Там целых пять гидроэлектростанций. И купили все без каких-то сложностей или сопротивления. А вот с Казахстаном была целая эпопея. Там нам Путин лично помог. И очень сильно. Мне вообще кажется, что ему нравится наша экспансия, вот он и поддерживает.

215

Казахстан накопил самые большие долги перед РАО среди всех бывших советских республик. Пока Раппопорт придумывал, как бы долги взыскать, казахские власти взяли и обанкротили свой аналог РАО. Вроде и спрашивать не с кого. Но зависимость от российской электроэнергии оставалась. Западный Казахстан практически полностью сидит на российском электричестве. Казахстан периодически тоже отключали за долги, но тут вмешивался президент Назарбаев, который звонил Чубайсу: “Анатолий Борисович, мы же друзья, мы все вернем”. И Чубайс по дружбе смягчал санкции. Это не мешало Раппопорту железной хваткой вцепляться в казахские энергетические активы и получать их в собственность “Интер-РАО”. Что-то из долгов реструктуризовали, что-то покрыли угольным разрезом и другими активами. И все равно оставался неслабый долг в 300 миллионов долларов. Сумма огромная и по нынешним временам. Наконец Раппопорт поставил вопрос ребром:

— Не можете расплатиться, отдайте ГРЭС-2 свою.

Отдать Экибастузскую ГРЭС-2 для казахов, наверное, то же, что для нас отдать за долги “Мосэнерго” каким-нибудь иностранцам. Крупнейшая в республике электростанция дает двенадцать процентов всей производимой в Казахстане электроэнергии. Кроме того, это последняя станция,

принадлежащая государству, остальное приватизировано. Вот что такое ГРЭС-2, на которую нацелился Раппопорт.

Тяжелые переговоры по этому вопросу длились много лет. Сначала договорились о переходе в собственность “Интер-РАО” 75 процентов ГРЭС-2, и это решало бы долговую проблему. Но позже казахская сторона снизила передаваемую долю до 50 процентов.

— Ладно, пятьдесят так пятьдесят, но уже отдавайте хоть что-то! — поругивался Раппопорт и все равно не мог продвинуться в переговорах ни на шаг.

Но жизнь со временем в Казахстане становилась все лучше, подрастающие местные олигархи давили на власти, чтобы те не отдавали такие жирные куски русским. В деле периодически возникал Леонард Блаватник, чья Access Industries плотно работает в казахской энергетике. (Его компания, кстати, потом, после передачи России в собственность 50 процентов, получит оставшуюся долю Казахстана в ГРЭС-2 в управление на десять лет.)

Раппопорт, как мог, давил, в том числе и через рубильник, и практически довел казахскую сторону до кипения. Но они держались и морочили голову до последнего.

Наконец к лету 2005-го были подготовлены документы о передаче акций российской стороне и списании задолженности с казахской.

В июле в Казахстан поехала правительственная делегация во главе с президентом Путиным. Во время визита планировалось и подписание окончательных документов по ГРЭС-2.

График визита был составлен таким образом, чтобы попасть на 6 июля — день рождения Назарбаева. Вот с этим Раппопорту несказанно повезло. Когда он вместе с министром промышленности и энергетики Виктором Христенко прилетели в Астану, их не принял премьер Даниал Ахметов, который прежде, в ходе всех переговоров, проявлял максимум внимания к руководителям российской энергетики. Раппопорту это сразу не понравилось.

Выяснилось, что казахское правительство снова хочет изменить условия договоренностей. Христенко, накрученный Раппопортом, изложил ситуацию президенту: “Владимир Владимирович, мы сейчас должны были торжественно подписать вот эти документы, но казахская сторона в очередной раз тянет и хочет все отложить”. Путин принял решение не ехать во дворец, пока принимающая сторона не будет готова подписывать документы.

А у Назарбаева во дворце — рабочий завтрак, по сути — празднование дня рождения. К нему приехали президент Индии, китайский пре-

мьер, другие лидеры. Все поздравляют президента Казахстана, нет только Путина, который пока остается в своей резиденции неподалеку. Кто-то из свиты сообщил об этом Назарбаеву. Тот возмутился и спрашивает: “Где документы?”

Казахи отыскивали Раппопорта и кинулись к нему со словами: “Андрей Натанович, что происходит?” — “У нас — ничего особенного. Только вот вы вчера нас с Христенко не приняли, и что-то мне подсказывает, что ждет нас очередное кидалово”. — “Да вы что! Мы обязательно подпишем, не сомневайтесь!” — “Нет, подписывать надо сейчас, а то без нашего президента закусывать будете”. — “Ну хорошо”, — говорят казахи и достают бумаги. Раппопорт смотрит на бумаги и видит, что формулировки смягчены до такой степени, что потом легко можно будет уйти от исполнения обязательств. “Нет, так не пойдет. Переделываем прямо сейчас”. — “Как сейчас? Это же нота, там бумага специальная должна быть”. — “Посылай за бумагой”.

— Минут пятнадцать редактировали, — рассказывает Раппопорт, — минут пятнадцать ждали, пока распечатают. А Путина все нет, и видно, что Назарбаев уже всерьез нервничать начинает. Смотрю окончательный вариант, все нормально, передаю Христенко, что все в порядке. И через пять минут, как ни в чем не бывало, появляется Владимир Владимирович. Нет, он тут сыграл потрясающе! Иначе до сих пор, наверное, муржили бы нас. А тут все они подписали. Признаюсь, я никогда в жизни так страной своей не гордился, как в тот момент.

— Наша крупная энергетическая собственность за рубежом — сети и электростанции в Грузии, Армении, Казахстане, Таджикистане, — это же важнейший фактор стабильности и даже сдерживания, может быть, — продолжает Раппопорт. — Это заставляет с нами считаться.

Свою геоэлектрополитику РАО осуществляет, не только прибирая к рукам чужие сети и электростанции за долги. Не только покупая то, что можно легко выкупить из нетвердых рук зарубежных собственников. РАО строит электростанции за рубежом.

Мы наш, мы новый ГЭС построим

Мы знаем, что станция — слово женского рода и с “новым” не согласуется. Но Чубайс настроен несколько пафосно, вот и хочется подзаголовок дать соответствующий.

— Это первый крупный промышленный объект, который Россия построила и сдала за рубежом в своей новой истории. — Чубайс ждет, когда на наших лицах отразится понимание всей значимости события.

Не отражается, и он начинает погружать нас в тему, чтобы мы прониклись. Речь идет о Сангтудинской ГЭС в Таджикистане. Ее пуск состоялся 20 января 2008 года. Хотели сначала пустить еще в декабре, но потом перенесли. Все равно получалось на четыре месяца раньше первоначально установленного срока. В строящейся ГЭС Российской Федерации будет принадлежать 75 процентов, Таджикистану — 25. Объем инвестиций — 500 миллионов долларов. Расположена на реке Вахш в двухстах километрах от Душанбе.

Пятнадцатого апреля 2005 года на стройплощадку Сангтудинской ГЭС на митинг прилетел Чубайс. Народу собралось — несколько тысяч человек. И президент Таджикистана Рахмонов говорит: “Давайте попросим Анатолия Борисовича ввести станцию не в апреле 2008 года, а в декабре 2007-го”. Народ взревел. “Подождите, — говорит Эмомали Рахмонов, — мы только попросили, а он нам еще не ответил”. Чубайс

пообещал, понимая, каких колоссальных усилий это будет стоить. Но также понимая, что для таджиков каждый день приближения пуска на вес золота. Там электричество в половине районов дают на пять часов в день. Дефицит страшнейший.

Вылетая в Душанбе 19 января 2008 года, Чубайс не был на сто процентов уверен, что пуск состоится. Он уже несколько раз переносился по разным причинам.

— Ну вот, звоню вчера в одиннадцать вечера, спрашиваю, — рассказывает Чубайс, — как там дела. Отвечают, что сейчас только “толкнули” турбину. Ну, класс, отвечаю, поздравляю. Дальше после этого — электрические испытания, синхронизация гидрогенератора и собственно включение в сеть. Сколько нужно еще времени, спрашиваю. Таджики говорят, часа два, но мы думаем, часа четыре все-таки. Ладно, говорю, продолжайте. Когда закончите, мне позвоните. Так это же ночь будет глубокая, отвечают. Вот глубокой ночью и позвоните. С этими словами я расслабился и спокойно уснул.

Чубайс не называет своих собеседников в Сангтуде, но мы знаем, что это гендиректор ФСК Андрей Раппопорт и технический директор РАО Борис Вайнзихер.

Раппопорт — главный на объекте, он отвечает за его сдачу. Этот чубайсовский спецназовец всегда оказывается там, где надо совершить что-то из ряда вон выходящее. Собрать деньги с должников в Приморье и выяснить отношения с губернатором Наздратенко, получить безнадежные долги в любой форме с соседнего государства, быстро закончить строительство ГЭС, в устройстве которых Раппопорт разбирается, мягко говоря, не глубоко. Зато построить может всех так, что электростанция выдаст ток и без турбины. Когда перед РАО поставили задачу возвести Аргунскую ТЭЦ на территории воюющей Чечни, послали, естественно, десантника Раппопорта (он служил срочную службу в ВДВ). И он в окружении армейской охраны, которая периодически отстреливалась от нападавших на объект боевиков, строил и построил эту самую ТЭЦ.

Это может показаться несколько странным, но в РАО Раппопорта считают хорошим дипломатом. По крайней мере, знающий толк в публичных коммуникациях Андрей Трапезников в этом ни на минуту не сомневается и утверждает, что у главы ФСК прекрасные личные отношения со многими лидерами стран бывшего СССР. Для этого мало быть простым поставщиком электроэнергии.

Правда, этот же дипломат прилюдно, под телекамеры, в 2002 году поставил недипломатичный вопрос перед Президентом России о компенсации расходов РАО по восстановлению энергоснабжения в районах

Ставропольского края, тяжело пострадавших от наводнения. Думали о деньгах все участники аварийно-спасательных работ (МЧС, “Газпром”, “РЖД”), собравшиеся на совещание у президента, а спросил только Раппопорт. Он пояснил при этом, что источником компенсации, по его мнению, должен быть потребитель, которому из-за этого придется повышать тарифы.

Путин бросил на Раппопорта недобрый взгляд, на экране телевизора было видно, как ходят желваки на его лице. Он помолчал пару секунд, потом спросил: “Вы, Андрей Натанович, самый умный или самый циничный?” Вопрос был, естественно, риторический, но в самом РАО союз “или” немедленно заменили на “и”. К Раппопорту это прилипло.

Другое дело Борис Вайнзихер, в котором нет абсолютно ничего десантного. Он получил профильное образование в Петербургском техническом госуниверситете. Около пяти лет отработал гендиректором Киришской ГРЭС, все знает про устройство электростанций, турбин и генераторов. Но бесконечная глубина его профессиональных познаний, весь инженерный опыт целиком и полностью отражаются на его интеллигентном еврейском лице и отвлекают людей и подчиненных от мысли, что перед ними большой руководитель. А вот на интеллигентном еврейском лице десантника Раппопорта, когда он разозлен, никто не прочтает ничего, кроме того, что невыполнение команд этого человека чревато... При этом Раппопорт прекрасно образован, имеет кандидатскую степень по социологии (проблемы управления), целых пять лет (1991–1996) был председателем правления такой непростой, немаленькой и совсем несилевой структуры, как “Альфа-банк”. Но его образование и опыт совершенно иначе, чем у Вайнзихера, отобразились на его внешности и совершенно не сбивают с толку окружающих.

Эти два совершенно разных лица составляют очень эффективный инженерно-десантный тандем. Чубайс считает эту бригаду венцом управленческой мысли и организации и твердо верит, что эти двое справятся с любой задачей, независимо от сферы приложения сил и географической точки ее исполнения.

— Утром девятнадцатого января я просыпаюсь и понимаю, что мне ночью никто не звонил, — продолжает Чубайс. — Да, думаю, примета нехорошая. Вот сейчас, перед вылетом, Раппопорт уже отзвонил, язык заплетается от усталости. Они там все почти неделю не спят.

Раппопорт и Вайнзихер отправились на стройку уже на завершающей стадии монтажных работ, самой сложной и ответственной. Монтаж вела подрядная организация с названием длинным и сложным, как Второе послание к Коринфянам, — “Енисейспецгидроэлектромонтаж”.

Вам часто встречаются слова из двадцати восьми букв? Можно было бы еще что-нибудь про себя вставить в название, например: “Енисейспецгидроэлектромонтажрасположвсибрегион”. Но проблема, конечно, не в названии, а в том, что организация оказалась слабой. При том, что это подрядная организация “Силовых машин”, которые когда-то принадлежали РАО “ЕЭС”, а сейчас их купил Мордашов с его “Северсталью”. Ошибку с выбором монтажников поняли только в ноябре 2007 года, то есть через пять месяцев их работы на объекте и за считанные недели до пуска. Тогда же возникла развилка: менять — не менять. Менять монтажную организацию за месяц до пуска — совершенно смертельный номер. Решили оставить. Через неделю после этого стало окончательно ясно: полный срыв графика.

Чубайс срочно собирает совещание с участием гендиректора “Силовых машин” Алексея Мордашова. Тут-то он почувствовал, что дочка и бывшая дочка — две абсолютно разные компании и по мотивации, и по результатам для бывших родителей.

Миролюбиво настроенный Мордашов решил успокоить разбушевавшегося Чубайса:

— Анатолий, ты что, к съезду партии объект сдаешь? Ну не в декабре пустим, так в марте, принципиальной разницы-то нет.

— Алексей, ты понимаешь, что там электричество подают пять часов в сутки и температура сейчас — минус двенадцать. Для них каждый день переноса — нож к горлу. И для отношений между нашими странами это очень важно. Они же электричества от России ждут.

Мордашов не стал спорить и прислал гендиректора “Силовых машин” на совещание к Чубайсу. Большой сбор в РАО с участием таджикского министра, гендиректора строящейся станции (и он же начальник штаба строительства) Рахметуллы Альжанова, группы руководителей из “Силовых машин”. На совещании, как рассказывает Чубайс, наши все взвесили и в один голос говорят: ввести в срок можно. А представители “Силовых машин” также в один голос утверждают: никак нельзя. В общем, все, как и должно быть в подобных случаях. В ответ на вопрос, а когда можно, отвечают: “В конце марта в лучшем случае”.

— Скажите, а вы когда последний объект вводили? — задает Чубайс представителю смежников вопрос не по теме.

— Я не вводил...

— А какие у вас основания для определения сроков?

— Мне докладывают мои подчиненные со станции.

— А вы когда там были в последний раз?

— Вообще-то я там не был.

Чубайс говорит, что очень хотелось человека убить, но убивать нельзя. Поэтому спокойным и даже ласковым (насколько это в принципе возможно в исполнении Чубайса) тоном он говорит:

— Вы себе не представляете, что происходит с докладами подчиненных накануне пусков. Вы не представляете себе, что с этой информацией происходит и насколько она отрывается от реальности. Поэтому решение такое: сегодня же вечером Андрей Раппопорт вместе с гендиректором “Силовых машин” вылетают в Таджикистан. Через двое суток у меня на столе реальный график ввода, составленный на месте, а не в Москве по докладам подчиненных. Дайте мне дату, за которую потом будете отвечать головой. Следующее: Альжанов смещен с поста начальника штаба строительства, вместо него — Раппопорт. Все.

Закончив рассказ о совещании, Чубайс добавляет:

— Альжанов — крепкий мужик, всю жизнь в энергетике, много чего повидавший. Его в девяносто втором боевики как раз в районе станции к стенке ставили. Он все прошел, а вот со стройкой немного недотянул.

— Так вы все-таки летите на пуск, или все откладывается? — спрашиваем мы, чтобы перевести тему разговора.

— Конечно лечу. Ничего не откладывается.

Старый, но большой и прекрасно, по первому разряду оборудованный ИЛ-62 с Чубайсом и сопровождающими его лицами на борту через четыре часа полета приземляется в ночном и заснеженном Душанбе. Этот самолет, как и остальные восемь или девять бортов авиакомпании “Авиаэнерго”, — приятное наследие времен тотального натурального обмена. Все самолеты были получены за счет взыскания долгов за поставки электроэнергии.

ИЛ-62 отгоняют на специальную стоянку рядом с VIP-зоной, где прямо поверх снега брошена красная ковровая дорожка. Чубайса встречают без оркестра и хлеба с солью, но даже издали видно, что ему понастоящему рады.

Кавалькада машин в сопровождении большого числа таджикских гаишников развозит гостей по гостиницам. Через несколько часов, практически без ночевки, всем предстоит отправиться в Сангтуду за двести километров от столицы.

Чубайса, который все отведенные ему два или три ночных часа названивал на станцию, взялся подвезти до места сам президент республики Эмомали Рахмонов. Он сам же и сел за руль президентского “мерседеса” и поехал. Поехал так медленно, как ни один президентский водитель не смог бы ехать. Искушенный, в том числе и советским опытом руководства, восточный лидер отлично представляет себе, что такое пуск большого

промышленного объекта. Там всегда что-нибудь случается, как правило, в самый последний момент. Растягивая до бесконечности время, в которое офицеры автоинспекции и служба охраны должны были контролировать двухсоткилометровый путь, наматывая на барабан нервы свиты, сопровождающей президентский кортеж, Эмомали Рахмонов давал людям на станции еще один “последний момент”, еще два дополнительных часа, чтобы они успели, чтобы у них получилось. И при этом он деликатно избавлял Чубайса от необходимости просить сдвинуть церемонию на часок-другой из-за возникших накануне приключений. Он как будто знал, что до самого выезда из Душанбе Чубайс звонил и спрашивал: готово? И так и выехал, не получив ответа “да”. Но этой президентской форы как раз хватило, чтобы в итоге в намеченный день турбина закрутилась и лампочка зажглась.

Чуть позже, буквально через несколько часов после пуска, Раппопорт и Вайнзихер, почерневшие от усталости и слегка выпившие, расскажут Чубайсу об этих самых приключениях с подробностями и эмоциями, которые по телефону не передашь.

Во-первых, все-таки абсолютно непривычный для Таджикистана мороз минус двенадцать-пятнадцать. Таджики, которых на объекте подавляющее большинство, не просто мерзли — они начинали двигаться как в замедленной киносъемке. У них просто не хватало энергии, калорий собственного организма для работы в таких условиях. Отсчет времени на последнем этапе работ шел уже не на дни, а на часы.

Чубайс, кстати, признался, что у него не было сценария на тот случай, если они прибудут на место, а пуск по каким-то причинам не состоится.

— Вот и я говорю, — подхватывает Раппопорт, — я что, потом буду объяснять президенту страны, что пуск сорвался из-за того, что ваши таджики на морозе работают медленно или что собака в электрощиток забралась?

— Какая собака? — изумился Чубайс.

— Ну я же вам говорил, что станцию обесточило. То есть полная темнота. А в это время люди в камерах машинного отделения работали. Фонарики? Кто на электростанции об этом думает. А потом, с фонариками много не наработаешь. Так вот, мы выяснили, что собака бродячая или чья-то — не важно. Важно то, что ей тоже холодно, вот она в электрический шкаф забралась, ну и замкнуло там что-то, мы и остались без света.

— А запирать шкаф не пробовали? — с раздражением спросил Чубайс.

— Так, Анатолий Борисович, это же не наши сети вообще, не наше хозяйство. Тут, конечно, все очень переживали, как у нас дела идут.

Они очень, очень электричество наше ждут. Мне на стройке охрана сообщает: “Пришел брат президента”. Где он, спрашиваю. Показывают. А он просто стоит и смотрит, как мы работаем. Часами стоит и смотрит. Потом он барана зарезал и нам принес. Потом козла. Они мясо едят только по праздникам, несколько раз в году, так что барана зарезать — это сильно. А он ведь простой декханин, несмотря на то что брат президента.

Я тут хожу, всех строю, на всех ору.

— Сначала я хожу, — встревает в разговор Борис Вайнзихер, — потому что Андрей не знает по-настоящему, как на станции что устроено, где на пусковом объекте надо ходить и что спрашивать. Так что у него своего маршрута поначалу не было. Он за мной ходил. Но, надо сказать, очень эффективно ходил. Объяснял всем участникам процесса, что если в срок не уложимся, то все строим будут загнаны в реку Вахш. Неглубоко, по пояс. Так, чтобы все, что надо, отморозить. Бред собачий, но как-то народ эта перспектива всерьез вдохновляла на трудовые подвиги. Последние три дня никто вообще не спал.

— Бред собачий был сегодня утром. Вообще все могло накрыться, — продолжает Раппопорт. — Сегодня рано утром смотрю и вижу, как служба безопасности президента осматривает машинный зал, и вдруг их собака лезет в щит высокого напряжения. Двести киловольт! Я остолбенел. Еще чуть-чуть собака свою морду туда просунет, и будет у нас второй свежий шашлык из собачатины. Что в результате будет со щитом, подумать страшно. Только пришел в себя, смотрю, какой-то мужик с фотокамерой по машинному залу разгуливает, того и гляди, наступит на что-нибудь. Я спрашиваю: ты кто и что ты здесь делаешь? А он говорит: “Я фотограф Чубайса”. Я уже не выдерживаю и говорю, что я сейчас тебя и, извините, Анатолий Борисович, твоего Чубайса, и твою фотокамеру... В общем, объяснил, что ему здесь находиться нежелательно. Не обиделся, надеюсь. Но главные неприятности происходили сегодня ночью. Сработало экстренное торможение турбины. Не должно было, но сработало. А там тормоза почти как автомобильные, только огромного размера и с асбестом. За полторы минуты сгорело примерно восемь лет службы этих самых тормозов. Тут же собираемся решать, можно ли тормоза поменять, сколько уйдет на это времени и есть ли запасной комплект. Пока решаем, я уже “КамАЗ” со второй турбиной вызвал, чтобы в случае необходимости тормоза с нее снять, потому что запчасти такой нет и не могло быть. Посоветались и решили, что можно пока не менять. Но проблема была не только в тормозах, а в том, что от этого экстренного торможения металлическая пыль вперемешку с сажой и асбестом заполнила все пространство станции. Ничего

не видно, дышать невозможно. И поначалу вообще было непонятно, что случилось: визг, скрип, дым. Рабочие из машинного зала сразу бежать — вдруг рванет. А директор станции — в другую сторону, к турбине. Героический порыв, надо сказать, потому что непонятно ведь, что случилось. Там нахватался этой жуткой смеси и чуть не задохнулся. Мы его на руках оттуда вытаскивали. Теперь, когда копоть осела и дым рассеялся, вижу, что осело-то все на стены, на оборудование, на приборы. Все-все покрыто этой дрянью. Все в черной саже на сантиметр. Времени — четыре часа утра. Полный атас.

— Твои действия? — задает наводящий вопрос Чубайс.

— Разоружил охрану станции — там все-таки человек тридцать было, выдал им тряпки, и всю ночь до рассвета они оттирали эту сажу. Но это было потом. А все началось с того, что огромное бревно пробило защитную решетку и как торпеда ударило в направляющий аппарат. Погнуло тягу. Но не настолько, чтобы останавливать подготовку к пуску. А тут еще у нас протекла камера. Мы слышим, что где-то в нижней камере, это же самое дно плотины, течет вода. Откуда — непонятно. Там должно быть все герметично, и вода должна поступать только по основному каналу, а он-то перекрыт. Спускаемся я, Боря, еще люди в эту нижнюю камеру и пытаемся вручную нащупать течь в сварочных швах. А размеры камеры — ну, как фюзеляж ИЛ-86 примерно. И вот мы пытаемся нащупать течь, понимаем, что камеру не то что ощупать, осмотреть толком не сможем. И в этот момент на станции отрубается освещение из-за той несчастной собаки. Но тогда этого не знали. Мы сидим в темноте, в нижней камере, слышим, как где-то журчит вода, и журчание это нам не нравится. Но журчит, значит, еще не скоро камера наполнится. А вот если дадут свет и кто-то сгоряча заслонку откроет... Все, тогда вода всех смое, и мы не только пуск, мы ничего больше в жизни не увидим. Не самые приятные ощущения... Мы в темноте поняли, что нужно не руками проблему исследовать, а головой. Именно с помощью головы, то есть подумали крепко и обнаружили. Это был водовод технического водоснабжения. Его при закладке наспех бросили, и он перегнулся. В общем, не страшно и легкоисправимо. А вот в полной темноте в камере сидеть было кисло. Но такое стечение обстоятельств: бревно, электричество, экстренное торможение, течь в камере. Таких совпадений не бывает, просто не может быть. Хорошо хоть с турбиной все в порядке.

— Вообще силовой агрегат — просто шедевр инженерной мысли и исполнения, — вступает в разговор Вайнзихер. — “Силовые машины” сами себя превзошли.

В итоге все прошло как по писаному. Эмомали Рахмонов нажал красную кнопку, турбина закрутилась, лампочка загорелась. Всё, ГЭС в сети, в системе.

И Чубайс потом на митинге у электростанции, в самолете по дороге домой, в интервью с нами и, наверное, еще в тысяче мест будет говорить, как важно, что электроэнергия в Таджикистан пришла от российской ГЭС и что вот эти люди, эти таджики, которые строили станцию, которые присутствовали при историческом событии пуска энергоблока, будут детям своим и внукам рассказывать, что электроэнергию им дали русские. А могли бы спокойно говорить, что это вот нам наши соседи, наши иранские братья дали свет и энергию. Чувствуете разницу? Такой вариант был вполне реальным, потому что предварительные договоренности на государственном уровне о строительстве ГЭС в Сангтуде у Таджикистана были не только с РАО, но и с Ираном. Чубайс тогда, как Раппопорт в Казахстане, использовал последний аргумент в борьбе за крупнейший зарубежный контракт — ВВП. Путин, как мы уже успели убедиться, поддерживал зарубежную экспансию РАО. В период перетягивания каната с иранцами готовился официальный государственный визит Путина в Таджикистан. Чубайсу удалось повлиять на ситуацию таким образом, что Кремль поставил вопрос ребром: или контракт на строительство ГЭС, или визита Путина не будет. Причем нелегкие переговоры на эту тему с Рахмоновым, который почему-то долго не мог определиться с выбором, велись до последнего. Путин уже находился с визитом в Китае, откуда должен был лететь в Душанбе, а вопрос все еще оставался открытым. Тогда Путин направил в Таджикистан Христенко и Кудрина. Они должны были склонить Рахмонова на свою сторону. И им это удалось, потому что на другой чаше весов был официальный государственный визит Президента России. Визит состоялся, и ток в конечном итоге таджикам дали русские, а не иранцы.

Одним словом, РАО хоть и не “Газпром”, но электричество в геополитике имеет значение.

Лишняя буква в названии РАО “ЕЭС”

227

Строго говоря, это уже не имеет значения. Названия такого уже нет. Кого теперь волнует, что там за буква лишняя у РАО “ЕЭС”? Но, как говорится, компании нет, одно название осталось. И все это время, тогда и сейчас здесь была и остается лишняя буква. Это буква “Е”.

Единая энергетическая система России — совершенно не единая. Все ее единство заканчивается где-то между Читой и Хабаровском, между которыми никакое электричество не перетекает. То есть Дальний Восток и остальная Россия электрически между собой не общаются. Линия электропередачи напряжением 220 киловольт длиной в три тысячи километров между ними есть. Но линия фактически мертва. Потому что по такой линии невозможно передать необходимые мощности на такое расстояние. Для ее синхронизации требуется линия с существенно более высоким напряжением, а это огромные деньги. Поэтому на подстанции в Могоче “ЕЭС” перестает быть единой и распадается на две: единая система Дальнего Востока от Читы до Приморья и единая система всей остальной страны к западу от Могочи. Так что единой системой энергетические системы России называются для красоты, буква “Е” лишняя. А называли энергомонополию “ЕЭС”, потому что, во-первых, это красиво и, во-вторых, три буквы лучше, чем две. Представьте себе название РАО “ЭС России”.

Да и что предосудительного в том, что совсем не единая энергосистема называется единой? Называли же партию коммунистической без коммунизма, и никто не чувствовал в том подвоха. Ну стремятся себе люди к коммунизму и стремятся. Хотят, чтобы все об этом знали. Как показал кому партбилет, так сразу и стало понятно: этот человек стремится к коммунизму, вот и в партию соответствующую вступил.

Энергосистемы называются “едиными” почти по той же причине. Когда-нибудь они обязательно будут работать как единый организм. Когда-нибудь, когда люди научатся передавать электроэнергию на тысячи километров без драматических потерь и без строительства дорогостоящих подстанций через сотни километров безлюдных просторов, где некому отдавать электроэнергию.

Из этой почти филологической проблемы вытекают сложнейшие инженерные и, пока неразрешимые, рыночные задачи. Если энергетика Дальнего Востока России работает как автономный механизм, то какая там может быть конкуренция? Дели компанию хоть по горизонтали, хоть по вертикали — ничего не получится. Сети не могут конкурировать с генерацией, а генерация, потребители которой не имеют возможности обратиться к другому производителю, не может конкурировать сама с собой. Самоконкуренция еще хуже самолечения и самоконтроля, вместе взятых.

— Россия — большая страна, — высказывает Чубайс неожиданную мысль. — Я это понял, работая в правительстве.

Разговор происходит на фоне карты России, висящей в кабинете Чубайса. По ней, честно говоря, вообще непонятно, что это за страна изображена: ни одного крупного города, ни одной столицы региона, никаких административных границ субъектов Федерации на ней не зафиксировано. По этой карте вся Россия состоит из электростанций и главными городами являются населенные пункты расположения энергетических мощностей: какой-то Троицк, Гусиноозерск, Рефта...

Дальше на нас просыпался мешок банальностей, связанных с особенностями и масштабами российской географии. Мы вот в Москве не понимаем степень разнообразия, масштаб различий разных кусков России между собой. Вот Якутия — один мир, одна жизнь. Кавказ — другая. Даже так: в Якутске — одна жизнь, в Среднеколымске — другая, а поселок Депутатский — это третья. Везде — колоссальная разница во всем: от уровня жизни до ментальности. Многие ли знают у нас, что в России четыре субъекта Федерации, где буддизм — доминирующая религия?

— А с проводами это как связано?

— Вот прямо! Самым прямым образом. Я ведь раньше думал, что “Амурэнерго” и “Белгородэнерго” отличаются главным образом размером. А это вообще принципиально разные системы! Вся энергосистема Дальнего Востока — это, собственно говоря, две линии электропередачи, идущих от Читы до Хабаровска с редкими ответвлениями на север и на юг. Любая авария на этих линиях означает катастрофические последствия для всей энергосистемы. Закольцованных узлов, как в европейской части, практически нет. Плюс колоссальное количество изолированных энерго-районов, в которых вообще работают дизельные станции, не имеющие никакой технической связи с единой энергосистемой. Да что там Дальний Восток! “Комиэнерго” и соседняя “Ленэнерго” — тоже две системы разного типа. “Комиэнерго” — это та же кишка, только уже с юга на север с одной-единственной Печорской ГРЭС и местными теплоисточниками в городах.

Из дальнейшего разговора выясняются вещи более неожиданные, чем размер страны и религиозная география. Как уже и было сказано в начале главы, энергосистема страны делится на две части. Одна — это все, что от Читы сюда, на запад. Точнее, там есть подстанция с названием Могоча между Читой и Амурской областью. Здесь-то и разрезаны так называемые единые энергетические системы. Они изолированы друг от друга. То есть от Читы и до Калининграда на приборах у всех электростанций, говорят нам, а это примерно триста штук, совершенно одинаковая синусоида. И мы пытаемся представить, как полторы тысячи турбин, весом от пятидесяти до ста двадцати тонн каждая, на каждой из трехсот электростанций синхронно вращаются с совершенно одинаковой скоростью в пятьдесят оборотов в секунду. Эти пятьдесят оборотов в секунду и есть частота тока в 50 герц, про которые, как и про 220 вольт, ничего никому не надо рассказывать — так знают или слышали. И вот вращаются все эти полторы тысячи турбин, не допуская отклонений в угловой скорости (черт его знает, что это такое!) и поддерживая динамическую и статическую устойчивость. Знать об этом надо для того, чтобы понимать, что небольшие отклонения от заданных параметров вращения приводят к “эффекту втягивания”, когда вся эта колоссальная система сама их ликвидирует. Она “втягивает” отстающую турбину в синхронный режим со всеми остальными, но если отклонения выходят за допустимые пределы, втягивать их не удастся, и получается так называемый асинхронный ход, который означает аварию, которая, в свою очередь, влечет за собой потерю синхронизма, то есть разделение системы на части. У нас, оказывается, еще до Чубайса несколько раз отделялся Урал, несколько раз отделялась Волга — вот что такое несо-

блюдение скорости вращения турбины и потеря синхронизма. И весь этот длинный инженерно-географический рассказ нужен для того, чтобы сказать: синхронных зоны у нас две. Одна — от Калининграда до Читы, другая — от Читы до Приморья.

Эти две зоны разделяет расстояние в три тысячи километров. Они на всякий случай соединены линией электропередачи длиной в три же тысячи километров с напряжением 110 киловольт.

Дальше надо иметь в виду, что на весь Дальний Восток приходится всего шесть крупных электростанций. Шесть станций не могут конкурировать между собой.

— Но раз нет конкуренции, нет и рынка? То есть получается, реформа РАО не распространяется на Дальний Восток?

— В каком-то смысле да, — соглашается Чубайс. — Там нет технологических предпосылок для рынка электроэнергетики. А раз нет рынка — бессмысленно отделять сети от генерации, это не приведет к возникновению конкуренции. А нет конкуренции — не будет снижаться цена, затраты будут завышены — в общем, получаем весь букет неконкурентного сектора. Мы долго бились над этой проблемой. Если ничего не трогать, возникает еще одна проблема. АО-энерго остаются в руках губернаторов. Это уже совсем плохо, так как они будут работать не на потребителей, а на главу региона, решать задачи его политической и хозяйственной максимизации. И тогда вопросы отключения должников — к губернатору, выбор поставщика топлива — тоже к губернатору. Все будет решаться там.

— И вы с этим вынуждены были согласиться, так как нет технологических предпосылок для рынка?

— Для начала мы обязаны были отнять кнопки с надписью АО «Амур-энерго» или АО «Хабаровскэнерго» у губернаторов. Это было отдельным непростым проектом, и мы его реализовали.

— Ну, отняли, а дальше-то, как мы понимаем, ничего сами с ними сделать не можете. Собаки на сене?

— Никаких собак. Мы все эти АО-энерго ликвидировали.

— Как, опять ликвидация? А в вашем «уголовном кодексе» есть какой-нибудь третий вариант решения, кроме «казнить» и «помиловать»?

— Решение было таким. Мы создали единую компанию с географией от Владивостока до Нерюнгри и Южной Якутии. Потом, уже в Дальневосточной энергетической компании, созданной нами, отделили генерацию от сетей. У нее появились дочерние компании: генерирующая и сетевая. Это на относительно отдаленную перспективу, когда лет через десять–пятнадцать там, возможно, появятся новые станции и возникнут

предпосылки для конкуренции. Но если сначала ждать появления достаточного количества игроков и ничего не трогать сейчас, то через десять лет отобрать станции у субъекта Федерации будет минимум в десять раз сложнее. Мы как бы говорим будущим поколениям: мы это заложили для вас, чтоб вам проще было рынок создавать. А решение на сегодня — рынок одного закупщика.

— Рынок одного закупщика называется очень красиво: “монопсония”. Только чем это лучше монополии?

— Лучше, потому что между генерирующими станциями возникает квазиконкуренция. Это пока еще конкуренция не по цене, а по затратам. Но хоть что-то, с конкретными видами на будущее.

Если бы Чубайсу удалось осуществить замысел масштабного перетока электроэнергии между Россией и Европой, о котором он думал с самого начала своей работы в РАО, то в название компании можно было бы, наоборот, добавлять недостающие буквы. Это выглядело бы примерно так: ЕЕАЭС — Единая европейско-азиатская энергетическая система. Идея заманчивая: иметь общие (не в смысле собственности, а в плане технических возможностей) провода от Владивостока до Лиссабона. Взять на подстанции в Могоче и соединить концы, кое-что инженерное сделать на границе бывшего СЭВа и Евросоюза, и мы, как говорится, “в Хопре”. И поскольку это не маниловщина, а “чубайсовщина”, то, вы не поверите, по решению Евросоюза создана группа, которая разрабатывает технико-экономическое обоснование (ТЭО) этого грандиозного проекта. Не менее удивительно и то, что на предварительном этапе исследование показало принципиальную техническую осуществимость самого замысла. А к концу 2008 года ТЭО и вовсе должно быть завершено.

На другом конце провода, то есть в Восточной Сибири, еще с советских времен существовал проект энергомоста Иркутская область — Китай. Тогда иркутская энергосистема была избыточной, а в Китае наоборот — дефицит электроэнергии. Сейчас из-за роста экономики Иркутская область почти не имеет излишков энергии, а в Китае из-за роста энергопотребления свыше 10 процентов в год дефицит электроэнергии еще более обострился. Появился проект — построить вдоль границы новые станции и помочь за деньги соседям из Китая. При этом Россия развивает мощности, потому что электростанции под этот проект работают не только на Китай, за этим подтягивается дорожное и общегражданское строительство, машиностроение... Налоги есть с кого собирать. Мы замыкаем нашу систему еще и на Китай, повышаем

ее надежность, плюс геополитическое влияние. Раньше Китай относился к этим предложениям настороженно. Сейчас наоборот. Только Россия все раздумывает, стоит ли с китайцами иметь дело, а то вдруг они к нам еще попросят наши станции и линии электропередач строить. Своих же рабочих у нас, как всегда, не хватает. Поневоле пожалеешь американцев, у которых китайцы уже пооткрывали кафе, рестораны, гладят, стирают, убирают, сидят с американскими детьми. Вдруг у нас случится что-то в этом роде.

Вот такой непоследовательный неоэнергоглобализм получается.

Глава 7 **Москва, как много...**

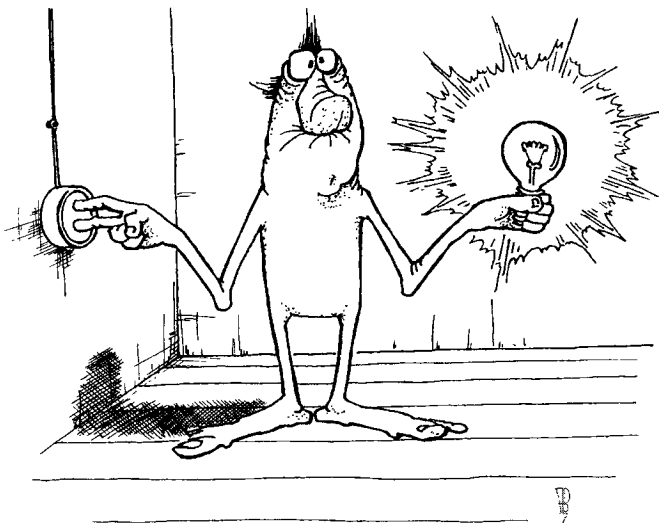


Рисунок Валерия Дмитриева

Москва — столица нашей Родины. Потому что здесь Кремль и президент, потому что здесь правительство и парламент, потому что так записано в нашей Конституции, наконец. А еще потому, что здесь — Лужков. Юрий Михайлович такой же атрибут столицы, как Красная площадь и храм Василия Блаженного. Уже выросло целое поколение москвичей и гостей столицы, которые не знают Москвы без Лужкова. А если вести отсчет, ориентируясь на сознательный период жизни, то некоторые даже успели отслужить в армии, вернуться, жениться и завести собственных детей, которые пока тоже не видели Москвы без ее нынешнего мэра. Юрий Михайлович Лужков, переоснователь Москвы, одним словом.

А еще в Москве есть “Мосэнерго”, которое так же неотделимо от Москвы, как Кремль и Красная площадь. И, по определенной логике вещей, “Мосэнерго” неотделимо от московского мэра. Вот тут-то у них с Чубайсом и возникли разногласия. В тысячу двести сорок шестой раз. Принципиальные и непримиримые. У Чубайса не было и нет никаких возражений против Красной площади и храма, а вот с “Мосэнерго” у главы РАО своя логика. Да, в Конституции про столицу записано. А про “Мосэнерго” — ни слова. Зато в реестре этой уважаемой московской компании контролирующим акционером записано было РАО “ЕЭС”. На этом, по сути, чисто логическом пространстве и возникли непримиримые разногласия (если

не считать всех остальных споров и конфликтов этих двух ярких представителей эпохи молодого российского капитализма). С одной стороны — реестр, а с другой — Москва и ее атрибуты. И ее мэр. Кто не только живет, но и работает в Москве, знает, что это такое.

Когда Чубайс только появился в РАО, к нему подошел один из членов правления и сказал:

— Анатолий Борисович, тут у нас непросто все, не восприняли ваше назначение, мало на кого можно опереться. Буквально единицы людей, который понимают, что вы хотите сделать. Имейте в виду, я — полностью на вашей стороне, буду с вами от начала и до конца. Я сам пытался что-то подобное провести. Но мне не дали. Можете на меня положиться.

Чубайс так и поступил. И страшно прокололся. Преданным сторонником назвался Александр Ремезов, который позже попытается слегка “подправить Конституцию”. Дописать туда что-то вроде: Москва — столица, а “Мосэнерго” — это столичная компания.

В мае 2000 года в РАО решили сменить Нестора Серебрянникова, руководившего московской энергетикой еще с конца восьмидесятых. В свои семьдесят с лишним авторитетный и в общем-то нейтральный энергетик не мешал проводимым преобразованиям, но и не помогал особо. А Чубайсу в Москве, с учетом масштабов компании и специфики взаимоотношений с московским мэром, нужен был твердый сторонник. Тут-то он и подумал про человека, с первых дней заявившего о своей твердой поддержке, преданности и так далее.

Серебрянников покидал свой пост спокойно и достойно. Теперь оставалось согласовать кандидатуру нового гендиректора с мэром. Всего-навсего. Лужков не хуже Чубайса понимал значение “Мосэнерго” — для всего! — и у него, естественно, была своя кандидатура. Началась сложная процедура переговоров. Каждая из сторон настаивала на своем. Чубайс начал построение сложного плана, при котором он в итоге соглашается снять кандидатуру Ремезова, но предлагает другого своего человека, но такого, с которым Лужков, по расчетам Чубайса, должен согласиться. И вот на четвертом или пятом раунде переговоров, когда Чубайс уже готов был извлечь своего нового кандидата и только для проформы спросил про Ремезова, неожиданно услышал в ответ:

— Хорошо, я согласен.

Тут Чубайс понял, что он что-то недоузнал, недорассчитал, недосконструировал. Но результат его вполне устраивал. И в любом случае он теперь, после четырех попыток утвердить свою кандидатуру, не мог сказать, нет, не Ремезов, а вот еще другой человек.

Ремезов приступил к своим обязанностям в “Мосэнерго”, Чубайс продолжил исполнять свои в РАО. Поначалу новый гендиректор при­нялся активно выбивать долги у московских неплательщиков, чем вызвал некоторое недовольство мэра. Но уже через несколько месяцев Чубайс почувствовал, что его московский генерал куда-то отгребает в сторону. И не куда-то, а понятно куда — в сторону Лужкова. В ситуации острейшего конфликта с московским мэром это означало работу против реформы, которую проводил Чубайс.

Постепенно новый гендиректор начинает демонстрировать все большую независимость от РАО, и как-то очень быстро дело переходит в открытое противостояние. Ситуация для Чубайса абсолютно непри­емлемая, независимо от его личного отношения к Ремезову. Демонстра­тивное неподчинение одного из АО-энерго, да еще такого, означало через шаг потерю управляемости всего холдинга. Ситуация осложняется еще и тем, что это противостояние автоматически превращается в драку “Чубайс–Лужков”. Один говорит: “Ремезов должен быть уволен!”, а другой: “Я категорически против!” Полный клинч. А для Чубайса этот вопрос еще важнее, еще острее, чем борьба со взбунтовавшимся и попытавшимся выйти из состава РАО гендиректором “Тюменьэнерго” Валентином Боганом. Потому что “Мосэнерго” в системе играет такую же роль, как сама Москва в России. Ну и конечно же потому, что этот спор — часть многолетнего выяснения отношений с московским мэром. И на данном этапе — часть решающая.

С точки зрения технической увольнение гендиректора АО-энерго не представляет никакой проблемы. Собрание акционеров “Мосэнерго”, где у РАО большинство голосов, а у правительства Москвы, наоборот, относительно небольшой пакет, принимает решение об увольнении Ремезова. Это происходит в конце августа 2001 года. Этому предше­ствовала двухмесячная настоящая судебная война между “мамой” и “дочкой”, которые затаскали друг друга по региональным и московским судам.

С одной стороны, Замоскворецкий суд Москвы признал незаконным само решение о проведении собрания акционеров, на котором, понятное дело, готовилось увольнение Ремезова. Собрание акционеров запретил и Абаканский суд (где Москва и где — Абакан?). А с другой стороны, Орловский районный суд запретил кому-либо проводить действия, пре­пятствующие проведению собрания, а Ленинский районный суд Кемерова вообще запретил Ремезову исполнять свои обязанности. РАО, как это ни покажется странным, было поддержано Московским арбитражным судом.

Аргументом с другой стороны было решение московского правительства, отказавшегося реструктурировать долг РАО в два миллиарда рублей перед бюджетом города. В день собрания в офисе “Мосэнерго” побывали судебные приставы, запретившие проведение собрания.

Настоящая полноценная корпоративная война. Ремезов уже не первую неделю находится в режиме ежедневных пресс-конференций. И естественно, РАО все те же три недели вынуждено делать то же самое. Понятно, что не только журналисты, но и все энергетические генералы с пристальным интересом наблюдают за развитием событий.

Вот Ремезов заявил на пресс-конференции, что, по его информации, накануне собрания здание “Мосэнерго” будет захвачено силой с помощью службы судебных приставов. Правда, не пояснил, на каком основании они будут действовать. В РАО “ЕЭС” заявление Ремезова назвали бредом. “Бронетанковые и ракетные войска выстроены вдоль Кремлевской стены и ждут сигнала к штурму “Мосэнерго”, — прокомментировали в энергохолдинге. “У меня на руках уже три решения и четыре определения различных судов по искам миноритарных акционеров “Мосэнерго”, запрещающих проводить собрание”, — объяснял Ремезов журналистам*.

Чубайс поднял вопрос на высокий политический уровень и поставил его там предельно прямо: “Кто назначает и увольняет генеральных директоров дочерних энергокомпаний, в частности “Мосэнерго”, — РАО или глава субъекта Федерации, в частности Лужков?”

У Москвы в “Мосэнерго” на тот момент 7 процентов, у РАО — почти 51. С этой точки зрения вопрос, кто главнее, трактуется однозначно. Заручившись еще и политической поддержкой, Чубайс предпринимает последнюю попытку решить вопрос переговорным путем. Они встретились втроем: Волошин, Ремезов, Чубайс, Волошин прямо сказал, что есть корпоративное решение об увольнении и, нравится оно или нет, его надо исполнять. Ремезов ответил, что в принципе согласен, но, с его точки зрения, были нарушены некоторые процедуры, поэтому, как только будет принято повторное решение, я сразу же... Эту речь Чубайс уже слышал несколькими месяцами раньше, когда сообщил Ремезову о своем решении его заменить. Тогда гендиректор тоже говорил о полном праве акционеров его уволить, и он обязательно исполнит правильно оформленное решение. Воспроизведение известных аргументов в данной ситуации означало: попробуйте меня уволить, если сможете.

Собрание прошло, и решение по Ремезову состоялось. Сам он ушел то ли в отпуск, то ли на больничный, оставив вместо себя первого

* Сайт Gazeta.ru. 2001, 29 августа.

зама. РАО назначило своего исполняющего обязанности гендиректора. Двоевластие. В такой ситуации решающее значение могут иметь “технические” детали. Кто контролирует здание. Кто занимает кабинет гендиректора.

Вечером 1 сентября 2001 года и.о. от Ремезова стоял с группой людей у входа в “Мосэнерго”, охраняя, видимо, его от непрошенных гостей.

Он не пустил в здание даже председателя совета директоров “Мосэнерго”. Когда журналисты его спросили об этом, он, как ни в чем не бывало, сказал:

— А какое он вообще имеет к нам отношение?

— Председатель совета директоров вашего как-никак...

— А рабочий день закончился, — не моргнув глазом объяснил он. — У нас рабочий день с полдевятого до пяти. А после пяти ему нечего у нас делать.

И видимо, чтобы самому удостовериться в своих словах, зачем-то добавил:

— Видите, и я стою здесь, а не в здании*.

Тележурналисты, столпившиеся здесь же, бросались к каждой большой черной машине, ожидая поймать кого-то из правительства или из депутатов. Никто не приезжал.

Становилось понятно, что без “выноса тела” из здания “Мосэнерго” не обойтись. Надо было физически освободить кабинет гендиректора. Задача осложнялась тем, что при всей легитимности решения о смене руководства “техническая” операция по выдворению одного и водворению другого должна в обязательном порядке согласовываться с органами милиции, на чьей территории такая операция осуществляется. На профессиональном языке это называется “правило земли”. Но это правило могло поломать всю операцию, потому что ясно, кто следующим за московским милицейским генералом узнает о ней и немедленно включит все ресурсы, чтобы этого не допустить.

То есть, с одной стороны, надо, чтобы милицейский генерал присутствовал или хотя бы знал об операции, а с другой — не сообщил об этом Лужкову. Задача казалась неразрешимой. Да и саму операцию надо было проводить на Раушской набережной, в трехстах метрах от Кремля. А в здании “Мосэнерго” на разных этажах и около кабинета Ремезова комфортно расположились крепкие, реально вооруженные ребята, прошедшие горячие точки, из трех частных охранных предприятий. Понятно, что никакие решения судов для них не указ. И если дойдет до силового

* Сайт Gazeta.ru. 2001, 1 сентября.

захвата, даже с участием службы физической защиты судебных приставов, вероятность того, что обойдется без стрельбы, была далеко не стопроцентной. А получить стрельбу в этой ситуации, в этом месте, а если, не дай бог, еще и ранят кого-то...

Есть, правда, еще запасной вход, но там две двери, обе железные. Вторую охраняет опять же очень серьезный ЧОП, может быть оказано настоящее сопротивление. Но на всякий случай составили список подручных инструментов: кувалда, болгарка, фомка. Чубайс лично просмотрел и утвердил этот список инструментов штурма, чтобы ничего лишнего там не оказалось.

Оставалась нерешенной проблема начальника милиции. Расчетное время операции минут сорок, не меньше. Решение могло быть только одно: известить милицию как положено, при этом исключив ее контакт — а также контакт Ремезова с Лужковым — в эти сорок минут. В расписании мэра удалось обнаружить большое представительное совещание человек на пятьсот, с которого его для Ремезова точно вызывать не будут.

Как рассказывают люди, знающие о деталях операции, Чубайс в этот день выехал на своей машине в сторону мэрии и за двадцать минут до начала операции, не выходя из машины, звонил Лужкову. Вот, мол, последний шанс договориться. Встречаемся сейчас и договариваемся. Если нет, то нет. Машина стояла на Тверской, Чубайс звонил и был готов через несколько минут появиться у Лужкова и отменить операцию, если бы тот соединился. Но он так и не ответил. Как только началось совещание у мэра, судебные приставы, прикрываемые “робокопами” из службы физической защиты приставов, пошли на выполнение окончательного законного решения суда. После недолгого сопротивления пройдена первая парадная дверь, за ней вторая... По телефону Чубайсу докладывали: при прохождении второй двери встретили сопротивление не установленного ЧОПа, и фоновые крики в телефонной трубке: “Осторожней, руку, руку!.. Звоните в МВД!” Звон разбитого стекла...

А в это время Андрей Трапезников голосом, больше подходящим для передачи “Спокойной ночи, малыши!”, рассказывал в прямом радиоэфире: “Продолжаются мероприятия по реализации корпоративных решений, связанных с дальнейшим укреплением менеджмента в “Мосэнерго”. В настоящее время идет реализация решения совета директоров, направленного на восстановление управляемости и дальнейшее повышение надежности энергоснабжения москвичей”.

Больше всего опасались ЧОПа, который осуществлял личную охрану гендиректора. Но после того, как был пройден первый барьер, охранники психологически сдали. Ремезов быстро дал команду не оказывать сопро-

тивления, взял портфель и покинул здание. Болгарка, кувалда и фомка не понадобились.

Совещание у Лужкова прошло успешно. Когда ему доложили про Ремезова, он, как рассказывают, ругнулся, но развернуть ситуацию уже было невозможно.

Ответ на вопрос о том, кто назначает и увольняет генеральных директоров, был получен.

Лужков, при всей его агрессивной риторике в адрес Чубайса, не встраивается в один ряд с Наздратенко или ульяновским губернатором Горячевым. Он никогда не говорил: не платите энергетикам. Все эти десять лет у Лужкова был в руках такой мощный инструмент в борьбе с РАО и лично с Чубайсом, как тарифы. Он мог бы придушить их обоих. Но даже в периоды особого обострения противостояния он никогда этим инструментом не пользовался. Потому что он хорошо понимает экономические реалии.

Лужков мог лично выступить автором язвительных статей про Чубайса и его реформу в “Московском комсомольце”. В них будет говориться “о принципиальной ущербности всей реформы энергетики”, о том, что Россия “не может и не должна терпеть цинизм и профнепригодность в управлении энергетической кровеносной системой страны”, и о том, что руководство РАО “продолжает упрямо гнуть свою линию реформы электроэнергетики, направленную на разрушение целостности энергосистемы”^{*}. Но он не будет опускать тарифы, чтобы наказать Чубайса.

История взаимоотношений этих двух ветеранов российской политической и хозяйственной жизни практически совпадает с началом их публичных карьер. При этом надо сказать, что даже в тех случаях, когда Лужков требовал увольнения Чубайса, а Чубайс, скажем так, не поддерживал Лужкова на выборах мэра Москвы, их борьба, заметная и яркая, как и ее участники, всегда велась в ринге. Она никогда не выходила за рамки того, что может себе позволить публичный политик и вменяемый человек. Никаких попыток посадить, создать с помощью своих ресурсов какие-то специфические проблемы оппоненту зафиксированы не были.

Первая “пятилетка” противостояния — 1992–1997 годов — прошла под знаком борьбы Лужкова за специальную московскую экономическую модель. В ее основе была попытка столичных властей не участвовать в “грабительской” или “преступной чубайсовской приватизация”. Ей противопоставлялась и особая московская модель приватизации. “Мы в Москве не позволим...” и так далее.

* Московский комсомолец. 2005, 13 декабря.

В конце девяностых, когда Лужков особенно активно включился в политическую борьбу, стал одним из лидеров блока “Отечество—Вся Россия” (ОВР), полемика двух непримиримых оппонентов на время приобрела идеологический характер. Чубайс публично говорил о том, что между Лужковым и Кремлем, между мэром Москвы и президентом страны есть разногласия по базовым ценностям. Это, например, взаимоотношение власти и бизнеса.

“Для Ельцина, — говорил в эфире “Эха Москвы” Чубайс в июле 1999 года, предпринимательство, бизнес — это то, что создано им и при нем. Он никогда не выстраивал таких государственных решений, которые бы подчиняли любые предпринимательские действия решениям власти. В моем понимании, представления Юрия Михайловича на этот счет иные. Они просто облекаются в привлекательные слова про государственный контроль и про роль государства. Но по сути это содержательные разногласия”^{*}.

Лужков со своей стороны заявлял, что по таким-то вопросам ОВР будет занимать в Думе солидарную с коммунистами позицию.

Пожалуй, относительно непродолжительный период политического союза Примаков—Лужков был самым политизированным и острым.

И всякий раз, когда Лужков предлагал вернуть государству все то, что досталось новым владельцам “грабительским способом”, Чубайс отвечал, что если грабительским, то должен разбираться суд, а если конфискационным, то даже Зюганов понимает, что мирно такой передел провести невозможно.

Через год-полтора после того, как Чубайс “перешел на хозяйственную работу” и занялся российской энергетикой, тема приватизации постепенно исчезла из полемического оборота московского мэра. Возникла тематика реальных экономических интересов.

Любопытно, что “антимонетарист” и борец с “чикагскими мальчиками” Лужков практически поддержал назначение Чубайса в РАО. Он даже публично предположил, что это может дать приличный результат для государства, и признал за новым главой энергомонополии талант сильного и толкового администратора.

Как однажды заметил Чубайс, никто так последовательно не критиковал его и никто так не выиграл от реформ, как Москва и ее мэр. Под разговоры о недопустимости антинародных экспериментов, проводимых “чикагскими мальчиками”, столица на практике получила

* Эхо Москвы. 1999, 24 июля.

больше рыночных инвестиций, чем все прочие, и дальше многих других регионов продвинулась в рыночных преобразованиях.

Какая ирония судьбы, — говорит в одном из своих интервью Чубайс. — Идеология реформы ЖКХ была впервые официально сформулирована в 1997 году одним членом правительства — Немцовым Борисом Ефимовичем, первым вице-премьером. В ответ тогда же раздался дружный хор под руководством мэра Москвы: никогда в жизни. Категорически. Ничего “младореформаторы” не понимают. Не сделают. Сделать невозможно. Будем бороться с ними до конца дней. И действительно, остановил Юрий Михайлович все.

Что в Москве происходит сейчас? Юрий Михайлович исполняет планы “молодых реформаторов” — не только по коммунальным делам. Частная собственность на землю в Москве наконец-то появляется. Читаю — слезы льются. А ведь совсем недавно: “Чубайс вообще жизни не понимает! Что он мне тут объясняет про частную собственность на землю? В Москве! Это же коммуникации, теплотрассы! Никогда в жизни Москва на это не пойдет”.

Что сейчас в Москве? Да, говорит Лужков, есть специфика. Но будем делать. Инвестиции получать. Сколько потребовалось человеку, чтобы понять? Пять лет. Город потерял эти годы, страна потеряла*.

Выгодно ли городскому правительству сокращать расходы на субсидирование жилищно-коммунального хозяйства, к чему, в числе прочего, ведет реформа ЖКХ? Какие могут быть вопросы — конечно выгодно. Выгодно ли получать инвестиции в приватизированные “по Чубайсу” предприятия и объекты недвижимости? Ответ тот же. Так почему же тогда, отдав должное критике оппонента, не воспользоваться новыми открывающимися возможностями? Пусть и не сразу, пусть с некоторым опозданием.

Лужков все эти годы опасался, что Чубайс старую систему развалит, а новую не соберет. И что тогда делать московскому градоначальнику?

“Пусть Чубайс занимается Приморским краем, а мы не собираемся реструктурировать “Мосэнерго”, — посылал на Дальний Восток главу РАО московский мэр.

Когда публичная риторика и лоббистские усилия на уровне министерств и ведомств не помогли, Лужков использовал главное оружие — президента. (Можно вспомнить, что Лужков то же самое делал при Ель-

* Российская газета. 2002, 24 апреля.

цине в борьбе за “особую московскую экономическую модель” и добился определенного успеха.)

Рассказывают, что на заседании президиума Госсовета по реформе электроэнергетики, в январе 2001-го, похоже уже смирившись с неизбежными переменами, Лужков прямо спросил Путина о том, что его реально волновало: “Кто же будет всем этим управлять, когда все разделят и раздадут в разные частные руки?” Путин на секунду задумался, посмотрел на Лужкова и тихо сказал: “Рынок. И мы с вами, Юрий Михайлович”.

Все. Лужков побежден. Чубайс может праздновать победу. Но долгая история взаимоотношений обязывала обоих лидеров договариваться, а не плясать на костях. Да и Чубайс наверняка понимал, что, даже несмотря на политическое поражение, Лужков остается сильным противником. Он это и подтвердил, когда в Думе пошло первое чтение законов по реформе электроэнергетики. Лужков выступал в числе активных противников реформы.

После тяжелого первого чтения законов Чубайс позвонил ему, предложил встретиться и приехал к нему в мэрию обсудить, как разделять московскую энергетику можно и как нельзя.

“То, что я услышал, — рассказывал потом АБЧ в интервью газете “Газета”, — было одним из самых больших потрясений в моей жизни, которая, как вы знаете, не слишком бедна потрясениями. Первое: мы попытались вас остановить, но остановить не смогли. Второе: поскольку мы не смогли вас остановить, то теперь будем в Москве делать не просто рынок, а такой рынок, который будет на голову более продвинутым, жестким и сильным, чем все, что вы пытаетесь сделать”^{*}.

Среди прочего Лужков спросил, что РАО собирается делать с тепловой генерацией в Москве. Чубайс ответил, что это очень сложная тема и трогать ее он пока не будет. “Это неправильно, — начал горячиться Лужков, — вы просто не понимаете, что тепло важнее электроэнергии, особенно в Москве”. И дальше он начал объяснять Чубайсу, что разные станции производят тепло с разной себестоимостью и что нужно поощрять тех, кто производит дешевле. Для этого каждую станцию выделить в отдельное юридическое лицо, отменить централизованное ценообразование на гигакалории и дать возможность им конкурировать между собой: пусть выживает сильнейший. Чубайс был совершенно потрясен и ответил, что не настолько либерал, чтобы идти на такие радикальные шаги, но глубокий рыночный порыв мэра оценил.

^{*} Газета. 2002, 19 декабря.

Ходят слухи, что осенью 2002 года, когда в Думе шли горячие дебаты по реформе энергетики, Лужков и Чубайс заключили и подписали секретное соглашение. Фракция “Отечество—Вся Россия” не будет топить законы об энергетике, а Чубайс поддержит Москву, которая хотела после разделения “Мосэнерго” получить блокирующие пакеты в тепло- и электрических сетях города.

Было ли реальное соглашение?

В одной из телепередач Николай Сванидзе допытывался у Чубайса о его “секретных протоколах” чуть ли не с паяльной лампой (вернее, с “Зеркалом”): было или не было? Вы договорились с Лужковым? На не очень конкретный ответ о том, что есть некая договоренность с московским мэром о распределительных и тепловых сетях Сванидзе отреагировал требованием уточнить: “То есть вы сели с Лужковым рядом и об этом договорились?” — “Да, — ответил Чубайс, — мы сели с Лужковым многократно, и много часов, и много раз. И в итоге не без труда и с большими усилиями, но все-таки встали над какими-то понятными существующими личными проблемами и реально договорились”^{*}.

В результате этих договоренностей Москва стала собственником в электроэнергетике. Блокирующий пакет в “Мосэнерго” (генерация), контрольный пакет в тепловой и перспектива получения блокирующего пакета в сетевой компаниях. Правда, не так, как изначально хотел Лужков — просто взять и передать “Мосэнерго” в Москву. Городу пришлось заплатить деньги, и большие, а основным акционером “Мосэнерго” стал “Газпром”, заплативший еще больше. Но Лужков, похоже, считает, что реформы здесь не главное. Просто надо было еще раньше Чубайсу сходить к Путину, чтобы тот поручил “Газпрому” проинвестировать московскую энергетику.

Весной 2003 года нужные законы были приняты. Лужков и Чубайс в 2006 году подписали теперь уже публичное соглашение о развитии Московской энергосистемы. До 2010 года в нее будет вложено почти 400 миллиардов рублей живых денег. Это огромные деньги, на которые до реформы нельзя было рассчитывать даже теоретически.

Инвестиции примиряют. Конечно, не сразу, не всех, не во всем и не всегда. Но — случается, это факт. Когда весной 2006 года Лужков и Чубайс вместе закладывали первый камень в основание строящегося нового энергоблока 21-й ТЭЦ на севере Москвы, “Известия” написали, что между давними оппонентами пробежал кот Леопольд. Это Лужков на митинге по этому случаю процитировал мультяшного кота, слегка подправив знаменитую фразу

* Телеканал “Россия”, программа “Зеркало”. 2002, 19 октября.

кота Леопольда: “Ребята, давайте работать дружно!” А потом добавил, что начинать строить новые станции надо было раньше.

Выступивший затем Чубайс поддержал-упрекнул мэра: “Прав Юрий Михайлович: начинать надо было раньше. Время было потеряно в мало-результативных дискуссиях о необходимости энергореформы”. Этой идиллической картине, впрочем, предшествовала зима 2005/2006 года, когда Юрий Михайлович с Анатолием Борисовичем сначала опять поругались, а потом помирились.

“Здравствуй, Дедушка Мороз, ты реформу нам принес!” — такими словами мог бы встречать Новый, 2006 год Анатолий Чубайс, если бы знал, какой тяжелой в столичном регионе будет зима 2005/2006 года и к какому комплексу последствий для его реформы она приведет.

Долгосрочный прогноз синоптиков предупреждал о том, что зима будет холодной. Но, во-первых, это прогноз, а мы знаем, что происходит с прогнозами, особенно метеорологическими, особенно долгосрочными.

При этом метеорологи подчеркнули, что за сто двадцать пять лет наблюдений был только один случай, когда температура в Москве опускалась ниже минус двадцати пяти и держалась девяносто шесть часов.

Энергетики на всякий случай предупредили о возможных ограничениях подачи электроэнергии в моменты пиковых нагрузок.

Выступая на конференции “Новая энергетическая политика РАО “ЕЭС России” в конце ноября 2005 года, Чубайс заявил, среди прочего, что если температура воздуха будет опускаться ниже двадцати пяти градусов больше трех дней подряд, то возможно ограничение подачи электроэнергии промышленным потребителям. Каким? На эти случаи разрабатывается специальная программа. Чубайс напомнил про аварию на подстанции “Чагино”, случившуюся в мае того же года, и о том, что трансформаторов, срок службы которых превышает сорок лет, на москов-

ских подстанциях больше шестисот. И хотя он пояснил, что в список на отключение не попадут объекты жизнеобеспечения и жилье, шум поднялся на всю страну.

Первые теплые отклики последовали от мэра Москвы.

“Когда же правительство разберется с этим Чубайсом? — спрашивал Лужков, выступая на отчетно-выборной конференции Московской федерации профсоюзов. — Он завалил государство, он завалил экономику в ходе приватизации. Теперь это ясно всем. Нужно делать выводы. Не сделаем выводы — Россия опять остановится из-за Чубайса”.

Чубайса и РАО в целом обвинили в том, что они намерены ввергнуть многомиллионный город в хаос, парализовать экономику и все сферы жизнедеятельности столицы.

Столичные власти выступили даже со специальным заявлением, в котором призвали федеральное правительство дать соответствующую оценку высказываниям руководителя энергохолдинга, и оставили за собой право обратиться к Президенту России с просьбой пресечь крайне опасные намерения главы РАО “ЕЭС”, которые могут нанести колоссальный урон столице России и ее жителям*.

Поругались бы мэр Москвы и глава РАО или нет, на погоду это никак не повлияло. Холода пришли. В принципе, рекордные заморозки бывали и покруче тех, что случились зимой 2005/2006 года. Но проблема не в том, насколько холодно, а в том, как долго держатся холода. Когда устанавливается морозная погода — двадцать пять–тридцать градусов ниже нуля и при этом держится несколько недель — вот это уже настоящая проблема. Происходит то, что называется вымораживанием зданий. Стены промерзают и требуют дополнительного тепла. Прав Лужков — в Москве тепло важнее! Но и электричество тоже. Оба важнее, как сказал бы вождь всех времен и народов в данной ситуации. Промерзают стены — люди решают проблему подручными средствами — резко увеличивают обогрев с помощью электричества.

Вот тут-то и стало ясно, что эту зиму без приключений не пройти, Чубайс связался с Лужковым и сообщил, что создает штаб по этой проблематике. С кем от города будем работать, поинтересовался он. Лужков отреагировал немедленно и назначил в штаб своего первого зама Петра Аксенова. В штаб вошли также руководители Правительства Московской области, МЧС, Минобороны и других заинтересованных ведомств. Штаб собирался дважды в день, чтобы обсудить, как проходить утренние и вечерние нагрузки. Москва, как вспоминают энергетики, взаимодейство-

* По материалам сайта Newsru.com. 2005, 30 ноября.

вала с РАО исключительно конструктивно. Что значит чисто хозяйственный вопрос, а не какие-нибудь там реформы по чикагским выкройкам. Задача была непростой. Пики по микрорайонам города распределялись неравномерно, и надо было провести ограничения по нагрузке сетей и трансформаторов с учетом этого обстоятельства.

Особенно тяжело было, например, на подстанции “Бескудниково”, которая работала с перегрузкой больше чем на 23 процента. Это выше всяких нормативов, но тут, наоборот, спасал мороз, так как охлаждающее масло не так нагревалось, как если бы не минус тридцать, а минус десять. У города были еще такие специфические и очень нервные потребители, как вещевые и продовольственные рынки, у которых электроэнергия вообще единственный источник света и тепла. И их тоже надо было ограничивать. Город и область сработали очень точно и технологично, умудрялись даже водоканал ограничивать без каких-либо последствий.

Лужков, как крепкий хозяйственник, хорошо понимал, что если грохнется зимой какая-нибудь серьезная подстанция, то это означает эвакуацию целого микрорайона. В Москве это 200 — 300 тысяч человек. Не говоря уже о том, что в зону отключения неизбежно попадают больницы, роддома, насосные станции и другие объекты жизнеобеспечения.

Больше всего от ограничений страдали промышленные предприятия и потребители, снимающие офисы в промзоне.

Трапезникову, отвечающему за связи со СМИ, позвонил директор телерадиокомпании “Мир”. Андрей сначала решил, что по поводу интервью или информации об ограничениях электроэнергии. А тот говорит:

— Вы нас отключили, и мы сидим на дизелях.

— Ну сидите на дизелях, что же теперь делать? Хорошо, что у вас дизеля есть, — отвечает Трапезников.

— Да, конечно, но только через наши спутники сигнал НТВ переносится, на всю европейскую часть России идет. Так что если дизель зачихает, у нас третьего источника нет, имейте в виду.

— Ничего себе! — ахнул Трапезников и тут же связался с телекомпанией НТВ.

— Действительно ли со спутниками такая история у вас?

Те говорят:

— Сейчас выясним.

Перезванивают со словами:

— Ой, правда.

“Мир” включили снова в сети. Аналогичная ситуация была с редакцией газеты “Ведомости”, которая располагалась в здании бывшей мебельной фабрики. Словом, выявилась масса проблемных точек, о ко-

торых никто прежде и не подозревал. Не говоря уже о том, чтобы иметь программу действий на случай отключения или аварии.

Позвонил директор какого-то большого офисного центра, тоже расположенного на бывшем заводе, и сказал, что готов платить за энергию по тройному тарифу, лишь бы не попасть под ограничения. Ему, конечно, отказали. Электричества нет ни по какой цене. Его просто не хватает, а офисный центр — не больница, потерпите. А он что-то обиженно буркнул про границу, где такие вопросы решаются иначе. И, как выяснилось, был прав. Когда стали консультироваться с финской энергетической компанией “Фортум”, оказалось, что во время сильных и длительных морозов они никогда не шли на принудительное ограничение потребителей.

— А как же проблема решается?

— Они сами снижают потребление электроэнергии.

— Добровольно?

— Все очень просто, — объяснили финны. — У нас в такие периоды цена на электроэнергию не растет, а взлетает в десятки раз. И потребитель подсчитывает, что ему выгоднее: перевести предприятие на время в “спящий режим” или платить бешеную цену.

На одном из заседаний штаба Трапезников спросил эмчезников:

— Скажите, а у вас резервные дизель-генераторы наготове?

— Да, — отвечают.

— А мощность?

— Тысяча четыреста киловатт, не больше.

— Не может такого быть! — удивился Трапезников. — Это же слону дробина, такой автономный источник в наших условиях ничего не решит. А у кого есть что-нибудь посерьезнее?

— У военных.

Представитель Минобороны тоже разочаровал: их дизель-генераторы еще скромнее эмчезовских — 400–500 киловатт.

— Но должны же быть передвижные армейские дизель-генераторы?

Выяснилось, что они есть у военных строителей. На следующее заседание пригласили их. “Есть?” — “Есть” — “Мощность?” — “Уточним, но две–три тысячи киловатт будет”. — “А где они есть?” — “Как где? По месту расквартирования наших войск. Что-то в Московской области, что-то подальше, что-то поближе”. — “А в каком они состоянии? Залито ли топливо, заправлены ли машины, заменены ли у них свечи и масло с летнего на зимнее? Каковы сроки их доставки до кольцевой дороги?” — дотошно интересовались деталями энергетики. Тут уже Чубайс как начальник штаба — во всех смыслах этого слова — отдает приказы военным. Срок —

сутки, все выяснить, привести в “боевую готовность, завтра доложить”. Сделали и доложили.

Потом уже и МЧС сообщило: все военные генераторы ввезены в Москву и размещены на объектах МЧС в пожарных частях. При каждом — электрик, водитель.

Решения штаба исполнялись беспрекословно. Все помнили совсем недавнюю аварию на подстанции “Чагино” и понимали, чем подобное может обернуться зимой. Стало понятно, что аварийный резерв и аварийный механизм в энергообеспечении надо приводить в порядок, надо развивать и доводить до ума. Чем, кстати, и занялись довольно плотно и эффективно. Потому что стало понятно, что без него заклинит все. Не только роддома и школы, но и объекты железных дорог, газового хозяйства, нефтебазы.

Эта зима была последней каплей, последним аргументом, после которого федеральные власти пошли на привлечение частных стратегических российских и иностранных инвестиций в энергетику. Но электростанцию не построишь за год ни за какие деньги. И РАО, в ущерб дивидендам своих акционеров, закупило несколько мобильных электростанций “Прат энд Уитни” по 25 тысяч киловатт для того, чтобы следующую зиму в Москве пройти без ограничений.

Глава 8 **Реформа в профиль, анфас и с отпечатками**

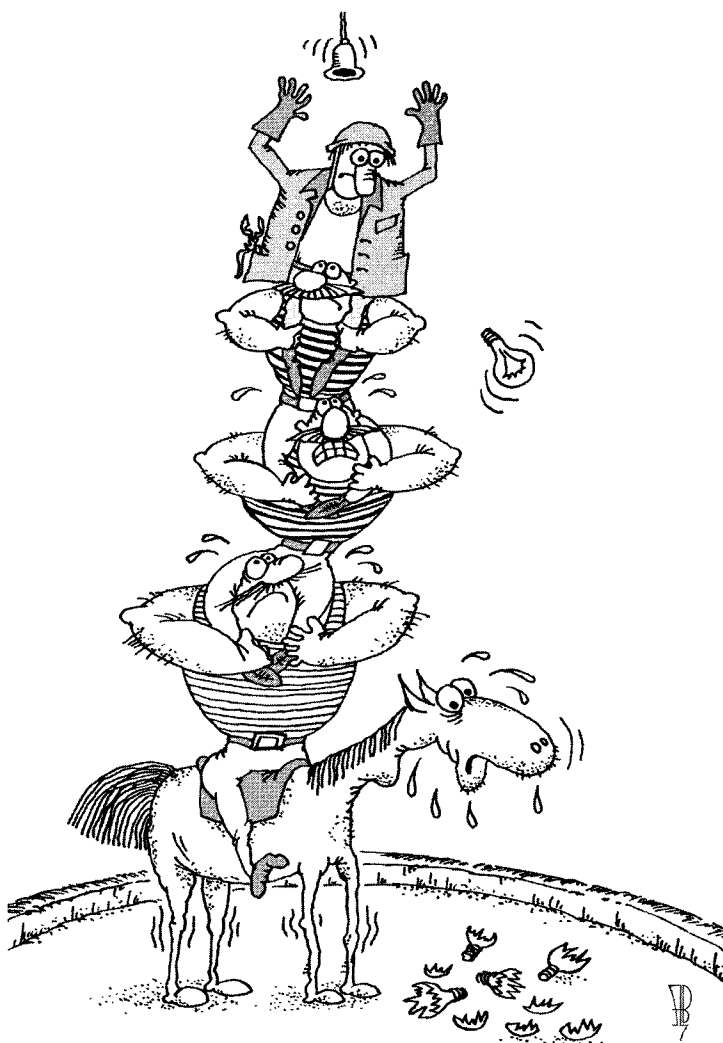


Рисунок Валерия Дмитриева

В начале мая 2000 года в Москве шел снег. За неуместной вьюгой грустно наблюдал через окно маленький человек в очках с толстыми стеклами. Джеку Ньюшлосу — выходцу из Риги, эмигрировавшему в семидесятые в Южную Африку, жаловаться на подлый московский климат не приходилось: он сам вызвался приехать сюда, чтобы предложить услуги своей консалтинговой фирмы Cameron MacKenna российским реформаторам. “Из публикаций в прессе стало понятно: в России назревают серьезные перемены в электроэнергетике. Мы отправились предлагать свои знания по этому предмету”, — вспоминает сейчас Ньюшлос, готовивший в девяностых реформы электроэнергетики для Южной Африки, Мексики, Польши и Канады.

Уже прошло несколько месяцев с момента его приезда в Москву, а знания все еще оставались невостребованными. И вдруг наблюдения Ньюшлоса за весенним снегом прервал телефонный звонок. Кто-то из топ-менеджеров РАО “ЕЭС”, уже видевший презентацию Cameron MacKenna, приглашал его в Дом культуры в подмосковном Конобееве: “У нас тут большая деловая игра, приезжай”.

Играя, энергетики искали ответ на вопрос: куда компания должна двигаться дальше — снова становиться отраслевым министерством, сохранять статус-кво или что-то менять. В финале Ньюшлоса попросили высказаться как стороннего наблюдателя — насколько, мол, все, что

он видел в зале, соотносится с тем, как реформируются энергосистемы в мире.

— Я сказал: в целом у вас все похоже на то, что делают другие страны, — негромко рассказывает он. — Есть только одно различие. Никто здесь не задумывается над тем, чтобы создать какую-то структуру рынка, в которой ваши энергокомпании будут конкурировать друг с другом. Вы проектируете автомобиль без мотора.

И тут Председатель (так Ньюшлос с почтением именует Чубайса) спросил: “А вы можете придумать для нас такую структуру?” Ньюшлос ответил утвердительно — дескать, и раньше приходилось выполнять подобную работу. “А сколько времени это должно занять?” — прозвучал новый вопрос. “Год-полтора в лучшем случае, два в худшем”, — ответил Ньюшлос. “А за месяц можете?” — при всех бросил ему вызов Председатель. Ньюшлос вызов принял.

Первое предложение группы консультантов, в которую вошла Cameron MacKenna, предусматривало создание рынка электроэнергии с двумя секторами — регулируемым и свободным. Причем в свободном цены на электроэнергию могли быть ниже установленных государством — чтобы привлечь туда побольше участников. Эта идея, однако, после согласования концепции в разных министерствах была отвергнута.

— В силу ограниченности умственных способностей чиновников Минэкономразвития, — ядовито цедит сквозь зубы Ньюшлос.

Хотя дальше он признаёт, что министерство по политическим соображениям вынуждено было ориентироваться на интересы малоимущих граждан и бюджетных организаций, получающих электричество по фиксированным ценам. Как бы то ни было, консультантам пришлось переписывать реформенную концепцию с таким расчетом, чтобы свободные цены выше государственных в переходный период не поднимались.

Рынок электроэнергии, который разрабатывал Ньюшлос, открылся 1 ноября 2003 года. В этот день на бирже “Администратор торговой системы” (АТС) прошли первые в российской истории торги электроэнергией в секторе конкурентной торговли “5–15”. Название подразумевало, что в переходный период здесь будет продаваться от 5 до 15 процентов производимой в стране электроэнергии. Было зарегистрировано тринадцать участников: шесть покупателей и семь продавцов, в основном — дочки РАО “ЕЭС России”. Правда, средневзвешенная цена проданной электроэнергии на дебютных торгах была все-таки на символических 5 процентов ниже, чем государственные тарифы.

Рынок “5–15” было принято ругать за неправдоподобность. Верхним потолком цены в этом секторе всегда был гостариф. Как только произво-

датель электроэнергии собирался его превзойти, потребитель имел возможность уйти в регулируемый сектор. Вот и вся игра “в рынок”. С другой стороны, торговля в этом секторе позволила энергокомпаниям РАО “ЕЭС России” отработать навыки работы в условиях конкуренции.

Впрочем, в то время большинство участников обсуждения концентрировалось не на способах торговли электричеством, а на более волнующей теме — разделе активов РАО “ЕЭС” и АО-энерго в процессе реформирования.

— По этому поводу поднялся такой шум, что дело дошло до президента, — говорит Ньюшлос. — Он распорядился создать межведомственную комиссию, чтобы изучить все точки зрения на реформу, под руководством томского губернатора Виктора Мельхиоровича Кресса.

Всего было подано четырнадцать концепций, но только две — от РАО “ЕЭС” и Минэкономразвития — предусматривали разделение отрасли по видам деятельности. Все остальные — миноритарные акционеры энергокомпаний, ученые, губернаторы — с яростью отстаивали существование АО-энерго в тогдашнем виде. Причем ряд оппонентов, возглавляемых замминистра топлива и энергетики Виктором Кудрявым, требовали, чтобы энергетика заново была передана в государственную собственность: “В общем, back to USSR”.

Для разногласного хора оппонентов Чубайса участие в комиссии Кресса закончилось, по выражению Ньюшлоса, ничем. Летом 2001 года правительство приняло за основу концепцию реформирования электроэнергетики, которую с самого начала предлагали РАО “ЕЭС” и Минэкономразвития, и утвердило постановление № 526 “О реформировании электроэнергетики Российской Федерации”. Фундамент для модернизации отрасли был заложен.

Заседание правительства, которое этому предшествовало, по воспоминаниям консультанта, готовилось в довольно нервной обстановке. Оно было назначено на субботу, а в пятницу поздно вечером Ньюшлосу позвонил зампред правления РАО Вячеслав Синюгин и попросил срочно подготовить для Германа Грефа ответы на несколько ключевых вопросов по реформированию электроэнергетики (тот готовился к спорам, которые могли возникнуть в правительстве). Ньюшлос, у которого дома, как назло, тогда не было компьютера, всю ночь писал этот доклад от руки на оборотной стороне каких-то старых документов. Так и понес их наутро министру — времени на приведение бумаг в пристойный вид уже не оставалось. После встречи с Грефом несколько часов просидел в скверике у Театра Сатиры в ожидании новостей из Белого дома. Отправился домой спать только после звонка Синюгина: “Все, мы победили!” Но выспаться

так и не удалось: через пару часов Синюгин снова разбудил его телефонным звонком, чтобы передать приглашение на ужин с Чубайсом и его командой. Когда Ньюшлос вспоминает о том вечере, голос его теплеет:

— Председатель в компании незабываемо обаятелен, это была прекрасная встреча единомышленников.

Бывшие и нынешние топ-менеджеры РАО “ЕЭС”, у которых мы брали интервью для этой книги, единодушно в том, что появление в консервативной отраслевой тусовке такого вызывающе чужого человека, как Ньюшлос, помогло развернуть направление мыслей энергетического сообщества в нужную сторону.

— Джек на тот период был одним из немногих людей, кто стоял у истоков сразу нескольких рынков электроэнергетики, — говорит сенатор от Саратовской области Валентин Завадников. — Он производил большое впечатление на старых энергетиков. Помню, как-то раз они ему доказывали, что перестроить систему отношений в отрасли невозможно. А он им заявляет: в рыночной экономике священных коров не бывает — их либо доят, либо пускают на колбасу!

Ньюшлос сейчас тоже припоминает эту историю не без удовольствия:

— Я делал свою первую презентацию в РАО и начал со слайда, на котором был список всех выражений, которые я слышал от противников реформы. “У нас это делать нельзя”, “у нас самая лучшая система в мире, но у нас ничего нет” и еще с десяток подобных. Все участники заседания были красные от ярости. А Председатель сидел в президиуме и читал газету. Случайно сбоку я увидел его лицо — он хохотал!

Андрей Шаронов занимался структурными реформами российской экономики больше десяти лет. В первой половине девяностых бывший комсомольский лидер (на излете советской власти он был секретарем ЦК ВЛКСМ) руководил Госкомитетом по делам молодежи, а потом поступил на службу в Министерство экономики, переименованное позднее в Минэкономразвития. Он сделал там хорошую карьеру: от начальника департамента вырос до первого замминистра. Реформа электроэнергетики началась для него летом 2000 года, когда начальство поручило ему курировать естественные монополии. Молодой прямолинейный технократ, резко отстаивающий свою позицию с трибуны и за столом переговоров, Шаронов отлично вписался в реформаторскую команду. Но, разумеется, с соблюдением чиновничьей субординации. Все-таки его работодателем было государство, а не РАО “ЕЭС”.

— Минэкономразвития часто идентифицировали с Чубайсом, хотя у нас и были свои разборки. Полностью довериться ему мы не могли, — признается

Шаронов. — Поэтому часто проверяли его позицию на потребителях, на других оппонентах и пытались заставить их критиковать позицию РАО “ЕЭС”. Это похоже на историю про человека, который не умел играть в шахматы, но пытался состязаться с двумя гроссмейстерами. Он делал первый ход, смотрел, как ответил ему гроссмейстер, — и переносил этот ход на вторую доску. В нашей ситуации было важно найти, кому отдать ход. Найти таких оппонентов, которые были заинтересованы смоделировать для себя постреформенную ситуацию. То есть у нас был ряд критериев, по которым мы проверяли те или иные инновации, — и такая дискуссия шла у нас постоянно.

Осенью прошлого года Шаронов перешел в “Тройку Диалог” на должность исполнительного директора.

— Направление движения задал президентский указ 1997 года о реформировании естественных монополий — энергетики, железной дороги, газовой отрасли и связи, — рассказывает он за чашкой чая в своем офисе. — Логика для всех отраслей была довольно стандартной. Разделение потенциально конкурентных и монопольных видов деятельности, вывод конкурентных секторов на рынок, уменьшение до нуля доли государства в них — и увеличение государственного присутствия в монопольных видах деятельности, серьезное усиление регуляторных полномочий государства.

Шаронов объясняет, что по такой же логике развивались структурные реформы во многих странах:

— К началу 2000-х мир в разных сферах и в разной степени успеха уже опробовал эту формулу.

Пример удачного опыта — английская энергетика, энергетика в Скандинавии: это примеры высокой степени децентрализации, либерализации. Но хватало и неудач.

— В той же Англии на железной дороге управляемость упала ниже уровня 1937 года. Был ряд аварий, поезда постоянно опаздывали. Железнодорожную компанию сделали полностью публичной, и никто из инвесторов не заботился о безопасности и надежности движения. Неудачной была реформа электроэнергетики в Калифорнии, — перечисляет Шаронов. И добавляет, оживившись: — Любопытно, кстати, что во время дискуссий о российской реформе калифорнийскую ситуацию использовали в качестве аргумента как противники, так и сторонники преобразований.

Поздней осенью 2000 года Минэкономразвития выработало основные подходы к российской реформе электроэнергетики. Главный принцип: конкуренция возможна в производстве и сбыте электроэнергии, поэтому эти функции надо передать в частные руки, а в сетевом и диспетчерском хозяйстве контроль надлежит оставить за государством.

— Привлекли на конкурсной основе Arthur Andersen, и даже спорили с ними так по-взрослому — кажется, по поводу отделения сбытовых компаний от генерации, — напоминает Шаронов. — А потом началась эпопея с комиссией Кресса. Идея создать ее, как я понимаю, возникла в голове у президента, который сталкивался с большим количеством мнений и решил перепроверить все аргументы оппонентов. Задача была выявить, артикулировать и систематизировать все оценки и идеологемы, которые существовали на тот момент по поводу реформирования энергетики.

То есть Шаронову с коллегами из Минэкономразвития надо было нарисовать таблицу для президента, из которой было бы видно — кто за, а кто против и почему.

Летом 2001 года, когда Минэкономразвития и РАО “ЕЭС” смогли провести через правительство знаменитое постановление № 526 об энергореформе, ее сторонники праздновали победу. Но оказалось, что преждевременно.

— Мы-то думали: теперь законы о реформе — просто дело техники... А законы только через два года были приняты, — разводит руками Шаронов.

За долгую чиновничью карьеру ему довелось представлять в Госдуме множество законопроектов.

— Но такого количества головной боли, как с этими, не припомню, — и сейчас удивляется он. — Я целый год провел на Охотном ряду! А это говорит о простой вещи: те вопросы, которые мы недиспорили в комиссии Кресса, в полный рост выплыли там.

Только теперь к вражескому лагерю примкнули еще и депутаты.

— Чуть до драки не дошло однажды, — посмеивается бывший замминистра. — Был там такой депутат Тихонов, мы с ним через стол сидели, так что подраться не получилось бы, но личные оскорбления уже звучали.

Кстати, Тихонов, закончив депутатство, перешел в ГидроОГК и теперь занимается вопросами гидростроительства как советник председателя правления.

Под конец Шаронов говорит:

— Огромное количество людей ждало провала реформы, огромное. Поэтому мы из двух зол — опоздать или сделать ошибку — выбрали первое. Согласно планам, РАО “ЕЭС” должно было закончить свое существование в 2004 году. Вот вам уже и на четыре года сдвигка. Потом, мы ведь не сразу начали делить РАО “ЕЭС”. Идея была в том, чтобы сначала прошли все внутрихолдинговые процедуры, чтобы сохранялась единая вертикаль управления. Тот же рынок запустили в условиях стопроцентного тарифного регулирования, торговля в “АТС” начиналась с продажи излишков. Ничьих интересов это не могло ущемить, зато позволяло наладить взаимодействие “Системного оператора” и АТС, заказать и проверить все

нужное программное обеспечение для биржевой торговли... То есть мы очень долго отмеряли, прежде чем отрезать. Тренировались в полухолостом режиме. Я считаю, это была правильная тактика для реализации этой реформы. Медленные темпы реформы снижали ее риски.

— С моей точки зрения, цель всех реформ, которые нужны стране, — это создание конкурентных отношений по поводу чего угодно. Рынка, другими словами. Поэтому реформа РАО “ЕЭС” — это прежде всего создание рынка электроэнергии. — Сенатор Валентин Завадников излагает свои либеральные взгляды, вольно раскинувшись в кожаном кресле.

Одет он в черные джинсы и футболку с короткими рукавами, открывающими внушительные бицепсы — в тот день в Совете Федерации не было пленарного заседания, и официальным дресс-кодом можно было пренебречь. Из-за такой экипировки Завадников похож на боксера перед выходом на ринг. “Валя — он вообще-то такой жесткий и отвязанный. Если что-то делает, то лучше не суйся, оторвет все, что можно”, — характеризует его Чубайс.

Главная битва Завадникова уже в прошлом: он курировал реформу РАО “ЕЭС” в качестве первого зампреда правления компании в 1998–2001 годах. Но, судя по его речам, боевого настроения не утратил до сих пор.

— У сколько-нибудь думающих энергетиков в конце девяностых уже были представления о том, что торговля электроэнергией может происходить как-то иначе — не так, как устроено в России, — рассказывает Завадников. — Как показал опыт человечества за последние семь тысяч лет, любой товар лучше продавать на конкурентном рынке. А у нас электроэнергия продавалась каким-то другим образом. Был холдинг РАО “ЕЭС”, региональные АО-энерго — дефицитные или избыточные — и федеральные электростанции. Если региональная система не справлялась с самообеспечением, она получала недостающую энергию по договоренности с другим АО-энерго или федеральной станцией. Между ними существовали такие отношения взаимопомощи. Система своеобразного квазиторга.

Вообще-то проблема организации рыночной торговли между энергетиками носила исключительно технический характер. Все трудности — оттого, что электроэнергия ведь должна потребляться в момент производства. Торговые платформы для рыночного оборота этого особого товара появились в мире от силы двадцать лет назад. Так что Россия здесь от мира вовсе не отстала. Во всех странах, которые задумали у себя энергетическую реформу, тоже приходилось демонтировать старую систему отношений в отрасли.

— Только у нас на это еще накладывалась ментальность совка. В нашей стране, в отличие от Запада, доверия к рынку как к инструменту не было, — подмечает Завадников.

Но бывший зампред Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг, в начале девяностых работавший финдиректором свободной экономической зоны “Находка”, этому инструменту доверял необычайно. Настолько, что в начале 2000-х яростно отстаивал идею разделить РАО “ЕЭС” на четыре-ста слишком частей — по числу электростанций — и продать. А что? Быстро и либерально. Завадникову до сих пор досадно, что проект отвергли:

— Столько воплей было... Портфельные инвесторы кричали: как это так — все продавать в розницу, ведь кто-то же купит. Вот вы, говорю, и купите, у вас те же права, что у других. Ну а дальше понеслось: кто будет продавать да как будут организованы продажи — и приехали, как всегда, к коррумпированному российскому государству.

В итоге РАО разделили на шесть крупных ОГК и четырнадцать ТГК поменьше. Нет чтобы продать все сразу на аукционах, не пытаюсь искусственно скомпоновать ситуацию, сетует Завадников. Тогда частный бизнес сам бы решал, как энергетические активы объединить. А государство только следило бы, чтобы не возникало новых монополий.

— Но, учитывая, что мы сами не верим в деятельность нашей анти-монопольной системы и бюрократический механизм в этой стране ментально крепок на уровне высшей власти, высшая власть, понимая риски, решила от этого уйти. Смешно, конечно, но тем не менее является реальией нашей жизни, — резюмирует он.

У Завадникова было немало смелых идей такого сорта. Одну из них — пригласить бывшего президента фондовой биржи РТС Дмитрия Пономарева возглавить энергетическую биржу АТС — Чубайс с откровенным восхищением называет “совершенно гениальной”:

— Ну ясно же, что профессиональный энергетик на таком посту не нужен, это вообще другая история — клиринг, торговые платформы, расчеты день в день... Дмитрий, который сам создавал РТС, для этой работы ну просто идеально годился!

Пономарев и сейчас руководит “Администратором торговой системы”. А вот остальные идеи Завадникова так и остались в проекте. Предлагал он приватизировать Федеральную сетевую компанию — но после завершения жизни РАО у государства в ФСК так и сохранится 75 процентов и одна акция. Хотел организовать рыночную торговлю трафиком в электросетях — ничего подобного, тариф на передачу электроэнергии в России по-прежнему строго регламентируется государством.

— А к рынку электроэнергии мы реально могли прийти на три года быстрее, чем это произошло. Моя личная гипотеза — переход слишком затянулся не по техническим причинам, а по политике, — добавляет сенатор.

Только время для воплощения дерзких новаций выдалось неподходящее. В описании Завадникова это звучит так, что маятник в последние годы качнулся в сторону чиновничьих интересов. Теперь почему-то считается, что государство эффективнее частных, а чиновники — гораздо умней их. В общем, бюрократия постаралась сохранить контроль над какой-то частью системы. Остановить реформу в этот момент было уже совсем трудно — удалось только сделать ее неполноценной, ущербной, что позволяет в любой момент сказать, что реформа не получилась.

С учетом всех этих обстоятельств Завадников в 2001 году и подался из РАО:

— Однажды наступает предел для компромиссов. Мне к тому моменту было уже все понятно, что нужно делать, — и было ясно: то, что нужно, делать не дают. К тому же все равно уже базовые решения лежали не в РАО “ЕЭС”.

Центром принятия решений по реформе электроэнергетики с самого начала был президент, заключает сенатор.

Чубайс подтверждает:

— Если бы Путин чуть-чуть меньше хотел всего этого, то я точно бы ничего не сделал. Конечно, за это время была не только поддержка. Были и отступления, очень глубокие и крайне болезненные, предельно болезненные. Но доминирующее отношение все равно было позитивным всегда.

— Может быть, Путину кто-то с самого начала его правления грамотно объяснил, почему реформировать электроэнергетику в России обязательно надо? — интересуемся мы.

— А вот не надо недооценивать его способность к пониманию такого рода вещей — у него оно просто поразительно глубокое, — вступается Чубайс за Путина.

Характерная картина, которую припомнил один из наших собеседников: заседание Госсовета в начале 2000-х. На председателя правления РАО “ЕЭС” с критикой по очереди обрушиваются губернаторы — один за другим. Подходит очередь Лужкова, который со свойственным ему пафосом восклицает: Владимир Владимирович, вы только вдумайтесь, что предлагает этот Чубайс со своей реформой! Все разрежут, все раздадут частникам. Да кто вообще будет управлять всей нашей электроэнергетикой?! “Рынок”, — тихим-тихим голосом отвечает Путин.

Чубайс утверждает, что ответ он Путину не подсказывал:

— На общетеоретическом, общеэкономическом уровне он такие вещи с давних пор сам понимал.

Чего добивались враги

Апрель 2002 года. Ежегодная конференция Высшей школы экономики и Международного валютного фонда в Москве. В огромном зале Центра международной торговли на Красной Пресне — все сливки экономического сообщества России, щедро разбавленные зарубежными светочами науки. В президиуме на сцене — научный руководитель Высшей школы экономики Евгений Ясин, министр финансов Алексей Кудрин, бывший директор-распорядитель МВФ Мишель Камдессю, вице-президент Всемирного банка Йоханнес Линн... А вот и Анатолий Чубайс. Он опоздал к началу и теперь, поднявшись на сцену, по очереди здоровается с коллегами. Все приветливо улыбаются друг другу, вполголоса обмениваются репликами, пока Ясин с трибуны заканчивает свой доклад. Вскоре профессор возвращается на председательское место, сердечно обнявшись с Чубайсом по пути, и принимается отвечать на вопросы из зала.

В президиуме пустует только один стул — напротив таблички “Советник Президента РФ по экономическим вопросам Илларионов Андрей Николаевич”. Спустя некоторое время в зал быстрым шагом заходит и он сам. Взлетев по ступеням на сцену, с улыбкой жмет руку Линну. Обнимается с Камдессю. Хлопает по плечу Кудрина. Почтительно здоровается с Ясиным, который на секунду оборачивается от микрофона, чтобы от-

ветить на приветствие президентского советника. И протягивает руку Чубайсу.

А председатель правления РАО “ЕЭС России” смотрит на эту руку, а потом встает и идет к трибуне: по программе сейчас у него выступление на тему “Реформа электроэнергетики в России”.

По притихшему в одно мгновение залу проносится смятенный шепот.

В президиуме небольшое замешательство. Ясин укоризненно вздыхает.

Илларионов усаживается на свое место и оскорбленно откидывается на спинку стула, по-наполеоновски скрестив руки на груди.

По ходу доклада председателя правления РАО он еще перебьет выступающего парой провокационных вопросов. Чубайс ответит на них с убийственным дружелюбием — и, откланявшись, покинет конференцию. Фирменные инвективы по поводу “низкого уровня менеджмента в РАО “ЕЭС”, “циничного перераспределения инвестиционных ресурсов страны в адрес одной монополии” и “смертельного для российской экономики плана Чубайса” Илларионов будет посылать с трибуны уже в отсутствие своего заклятого врага.

За десять лет работы в РАО “ЕЭС” Чубайсу вставляли палки в колеса многие чиновники по разнообразным причинам. Степень эффективности, с которой они действовали, зависела конечно же от их мотивации и влиятельности.

Последний яркий пример такого рода — задержка преобразований в электроэнергетике премьер-министром Михаилом Фрадковым в 2004–2005 годах. Восемь месяцев продержал оборону Михаил Ефимович, и только московская авария в мае 2005-го сдвинула дело с мертвой точки.

Сейчас довольно занятно читать комментарии Чубайса по поводу внезапного назначения бывшего руководителя налоговой полиции на пост председателя правительства 29 февраля 2004 года.

— Можно ли ожидать каких-нибудь сюрпризов в энергореформе в связи со сменой правительства? — спрашивали у Чубайса журналисты в Тюмени, где он оказался в тот день по каким-то энергетическим делам.

— Нет, нельзя. Все будет замечательно — так же хорошо, как и с предыдущим правительством, — шутливо отмахивался от них реформатор.

Спустя пару дней пресс-служба РАО “ЕЭС” распространила заявление: председатель правления компании Анатолий Чубайс положительно оценивает выдвижение кандидатуры Михаила Фрадкова на пост председателя

правительства РФ, в том числе с точки зрения реализации реформы РАО “ЕЭС”. “Профессионалов такого класса и опыта в стране единицы”, — цитировались в заявлении слова председателя правления. Чубайс неплохо знал Фрадкова по прежней работе в правительстве, когда был вице-премьером. И видимо, рассчитывал на взаимопонимание накануне совета директоров, на котором государство, как главный акционер РАО, должно было проголосовать за способ и сроки приватизации ОГК — ключевой вопрос реформы для инвесторов, между прочим.

А профессиональный Фрадков через несколько дней сказал, что решение по продаже ОГК не будет принято до тех пор, пока он сам в реформе энергетики не разберется — и точка.

Сначала премьер обещал вникнуть в суть дела до 30 июня, даты годового собрания акционеров РАО “ЕЭС”. Собрание прошло — установил новый срок: декабрь, заседание правительства по реформе электроэнергетики. “Те, кто знают историю реформы энергетики, знают, что в ней случалось и не такое” — бодрый комментарий Чубайса, пытающегося скрыть досаду от корреспондента агентства “Интерфакс”; акции РАО в тот день упали в цене на 10 процентов. Вечером глава компании в телефонном разговоре с Грефом в выражениях по поводу происходящего уже не стеснялся. “Я никогда прежде не слышал десять минут отборного трехэтажного мата в исполнении Чубайса”, — удивлялся потом Греф в разговорах с их общими знакомыми (сейчас Чубайс несколько смущенно признает, что орать на Грефа по поводу решений премьера и вправду не стоило).

А в декабре незадолго до заседания выяснилось, что вопрос об ОГК там рассматриваться не будет. Дескать, это и не планировалось — идея будто бы изначально состояла в том, чтобы дать оценку реформе как таковой. Оценка оказалась, как положено, расплывчато-положительной. Но сроков, когда премьер разберется с приватизацией генерирующих компаний, уже никто не называл.

За кадром остались регулярные презентации по реформированию отрасли, которые Чубайс и его заместители лично проводили для премьер-министра в Белом доме, и тайные визиты главы энергокомпании в Кремль... Все было тщетно.

При этом Чубайс утверждает, что Фрадков к нему лично всегда относился с приязнью и поддерживал как мог.

— Это я всегда чувствовал, еще со времен работы в правительстве Черномырдина. В правительстве взаимные отношения всегда были уважительные. Правда, надо иметь в виду и строй его личности. Михаил Ефимович у нас не самый радикальный реформатор, как известно. Да

и понятно же, что произрастал он из тех кругов, для которых Чубайс с его реформами — типа красной тряпки для быка.

С интересами условных “силовики”, к которым относят Фрадкова, торможение приватизации генерирующих компаний и было принято связывать. Однако, рассказывает сейчас Чубайс, незадолго до отставки Фрадкова Греф как-то взялся спорить с премьером: мол, видишь, потеряли время тогда — а инвестиции в энергетику, которые для всей экономики сейчас позарез нужны, в страну не шли. А Фрадков министру тогда ответил: “Если бы мы не потеряли время, то потеряли бы Чубайса, понял? Ничего-то ты не знаешь, так что сиди и не высовывайся”.

— То есть такая у Фрадкова, оказывается, была концепция — если бы он тогда не приостановил реформы, то снесли бы меня самого, — рассказывает нам Чубайс. — Желающих конечно же всегда было достаточно. Хотя, вероятно, Фрадков действительно знал больше меня по этой теме.

Получить комментарии по поводу этой истории от Фрадкова не удалось. Греф сейчас допускает, что премьер-министр мог говорить это фигурально — в том смысле, что спешить с реформой электроэнергетики нельзя было ни в коем случае:

— Михаил Ефимович был известный мастер гротеска и всевозможных сравнений — ну и осторожно относился к реформам, конечно. Но в том, что спешка в таких случаях дорого обойдется обществу, он, пожалуй, прав. В этом смысле лучше 150 раз взвесить, прежде чем отмерить. Конечно, с реформой мы чуть-чуть опоздали, надо было дойти чуть-чуть пораньше, но тем не менее качество было предпочтительнее скорости. А противником реформы электроэнергетики Фрадкова я бы не назвал.

С тех пор как Михаил Ефимович Фрадков сменил премьерское кресло в Белом доме на погоны руководителя Службы внешней разведки, от него не слышно ни слова ни о Чубайсе, ни о реформе электроэнергетики страны. А уж тем более о том, что вся эта реформа придумана мировой закулисой для развала целостности страны и геноцида российского народа. Хотя Михаил Ефимович, как было сказано, и олицетворяет собой радеющих за державу сотрудников спецслужб, для которых подобные высказывания довольно органичны.

А вот абсолютно гражданский энергетик с сорокапятилетним стажем Виктор Васильевич Кудрявый еще и не такое может загнуть.

— А кто вам сказал, что должно быть энергоснабжение? Почему-то у нас снабжения мороженым в стране нет, а энергоснабжение должно быть, — с негодованием приводит бывший замминистра топлива и энер-

гетики давнее высказывание Чубайса. И, распалившись, выдает: — Это кто так может рассуждать — нормальные люди или фашисты?

Правда, при этом Кудрявый почему-то умалчивает, что Чубайс говорил о неплательщиках за электроэнергию, огромные долги которых в конце девяностых фактически поставили электроэнергетику на грань остановки.

С поста замминистра Кудрявого сняли в 2001 году после того, как он несколько раз демонстративно проголосовал на заседаниях совета директоров РАО вопреки директивам своего начальника Виктора Христенко. Заслуженный энергетик перешел на тактику партизанской войны в Госдуме. Там у него среди депутатов нашлось немало сторонников. То, что пакет законопроектов об электроэнергетике, задающий конфигурацию модернизированной отрасли, Дума тормозила целый год, энергетик ставит в заслугу себе и своим товарищам.

А вот на чиновничьем посту, как он с сожалением отмечает, реальных результатов в борьбе с Чубайсом удавалось добиться нечасто. Ресурса, говорит, не хватало, у противников его было явно больше. В подтверждение тезиса рассказывает такую историю:

— Весной 2001 года один замминистра (топлива и энергетики. — М.Б., О.П.) меня вызывает и говорит: Виктор, кончай, все бесполезно. Касьянов (в ту пору премьер-министр. — М.Б., О.П.) будет бегать быстрее Чубайса, потому что чешская сделка прошла. Я сперва не понял, в чем дело. Проходит несколько недель, Касьянов подписывает 526-е постановление о реформе электроэнергетики, а потом мы узнаем из прессы о сделке с чешскими долгами. Помните, как Чехия советский долг в 2,5 миллиарда долларов продала за 550 миллионов чешской фирме “Фалькон”? А через какое-то время Анатолий Борисович Чубайс выкупает этот долг у “Фалькона” за 800 миллионов долларов. Понимаете, что стало с разницей? С этими 250 миллионами?

— Ну а как они были поделены и кем — доказательств у меня, конечно, нет, — предусмотрительно добавляет Кудрявый.

Сделка между Россией и Чехией по урегулированию задолженности бывшего СССР была действительно необычной по технологии. Долг у правительства Чехии по итогам тендера выкупила чешская фирма Falkon с дисконтом 84 процента (за 400 миллионов долларов). Потом она этот долг продала РАО “ЕЭС” за 800 миллионов долларов, а российский Минфин в рамках расчетов по долгу зачел налоги РАО и ее поставщикам уже на 1,35 миллиарда долларов. Сама фирма информацию о себе не раскрывала. Как выяснила в свое время газета “Ведомости”, учредителями компании с уставным капиталом

в 93 000 долларов были некие Паата Мамаладзе, Аристакес Алавердян и Важа Кикнавелидзе. Участие Falcon в крупной международной сделке российская сторона объясняла тем, что такого партнера выбрала чешская сторона. По словам Андрея Раппопорта, еще в 2000 году чешский Минфин рекомендовал Falcon для обслуживания процентов по российскому долгу. В то время фирма продавала электроэнергию РАО в Белоруссию, а полученную выручку отдавала в бюджет Чехии в счет задолженности бывшего СССР. Чешское правительство эту ситуацию не комментировало.

Чубайс, когда мы просим его прокомментировать версию Кудрявого, выглядит сначала непонимающим, потом изумленным. Предположение о том, что он мог пойти на подобные договоренности с Касьяновым — даже во имя реформы энергетики, — представляется Чубайсу довольно фантастическим.

Как ни странно, несмотря на все пакости Кудрявого, глава РАО “ЕЭС” не испытывает к нему ненависти — и охотно объясняет почему:

— Кудрявый переживает и болеет за энергетику. Ему совсем не безразлично, что будет с ней происходить. Он прожил в ней всю свою жизнь. Собственно, все девяностые годы Кудрявый де-факто был главным энергетиком страны. И он был очень активным — хотя, рискну сказать, на мой взгляд, предельно неэффективным как государственный руководитель. У меня к нему острые претензии за тот период, за недоделанные задачи в электроэнергетике со стороны государства. Но то, что Кудрявый совсем не формально относился к обязанностям своим, — это сто процентов. И его отношение к делу само по себе заслуживает уважения. Он мог бы сидеть тихо, не вылезать. На десятках совещаний в правительстве, помню, вице-премьер Олег Сосковец его мочалил в своем стиле — а Виктор Васильевич боролся с ним просто как лев.

— А теперь представьте себе, — продолжает Чубайс, — человек прошел путь от машиниста котла до замминистра, понимает все в электроэнергетике глубоко и по-настоящему. Доктор наук, между прочим, то есть преподаватель института. Авторитетный в отрасли человек, к нему многие прислушиваются. Он косноязычный немножко, но при этом понимает предмет очень основательно. И готов отстаивать свою позицию всегда и везде, даже там, где это мешает делу. Как вдруг на его поле появляется Чубайс, который не понимает даже, чем генератор отличается от турбины, и сообщает: все, что вы делали, неправильно, мы теперь вашу энергетику разрежем на кусочки, потом по-новому соединим и вольем туда какую-то мифическую кучу денег... Ну это же все равно что ребенка своего отдать на растерзание эскулапу какому-то! Безумие, с его точки

зрения. А уж когда это безумие потихоньку начинает реализовываться, он этого совсем уже не может выносить.

Правда, поддерживать содержательную дискуссию с таким убежденным и энергичным оппонентом, по свидетельству бывшего заместителя министра Андрея Шаронова, было затруднительно:

— Смысл позиции Кудрявого по поводу реформы сводился к двум вещам: первое, этого не может быть, потому что не может быть никогда, наша энергосистема — уникальная, других таких в мире нет; второе, вы ничего не понимаете в энергетике, уберите свои руки от нее. Мы-то апеллировали к зарубежному опыту — что в мире, мол, есть энергосистемы, в которых генерация отдельно, передача электроэнергии отдельно, сбыт отдельно, и все это работает — и диспетчерские управления с разным участием государства, и сложные энергетические рынки. А он просто упрямо стоял на своем.

Как стоял, так и стоит и по сей день. В конце девяностых, припоминает Чубайс, Кудрявый как-то раз заявил: ну ладно, этот деятель в энергетике ничего не понимает, это еще можно как-то вынести, — но мы-то думали, что он хотя бы своих дружков западных приведет, а те вложат пусть даже 50 миллионов долларов и построят что-нибудь в отрасли. Так нет же, в итоге оказалось, что Чубайс и этого не в состоянии сделать!

Он поторопился с выводами. Чтобы “дружки Чубайса” захотели вкладывать свои миллионы в строительство российских электростанций, потребовалось, как известно, ввести в стране современное законодательство об электроэнергетике, добиться от властей разрешения на приватизацию ОГК и ТГК, подготовить их к продаже в нужный момент, чтобы не продешевить... Иностранцы, как и российские инвесторы, усилия оценили: за два года в энергетiku с помощью IPO генерирующих компаний было привлечено 30 миллиардов долларов, за ближайшие три года должно прийти еще 90 миллиардов. Тут-то, казалось бы, и сбылась мечта Кудрявого об инвестициях и новых стройках?

Да нет же, возмущается энергетик, все опять было сделано неправильно:

— Продали все очень дешево, нормальной цены не дождались. Как в басне: продаю рубли по копейке. Лучшие продажи у нас были за семьсот долларов за киловатт. Это в два раза ниже, чем стоит энергетика в мире. А почему? Говорят, в России нет денег. Это не так. У нас семь лет профицитный бюджет. Вложения в инфраструктуру бюджетных средств — это колоссальная эффективность для всей экономики. И Япония, и Франция, и Германия, когда вкладывают из бюджета, то получают общий эффект для развития бизнеса — большого, малого, среднего; конечно, это очень

выгодно. Потом, государство же потеряло рычаги влияния на генерирующие компании! Контрольные пакеты теперь не у него — у Вексельберга, Дерипаски, Потанина... Теперь они хозяева. Захотят — будут делать инвестиции, не захотят — не будут. В Китае почему строят по шестьдесят-сто ГВт в год? Там что, только бюджетные средства? Нет. Туда и иностранцы идут, и частники. Но основные рычаги управления, понимая, что такое энергетика для любого государства, китайцы себе оставляют.

Кудрявый по-прежнему борется с Чубайсом и его реформой. Публикует статьи и брошюры об угрозе приватизации генерирующих мощностей для энергетической безопасности страны. Протестует против ликвидации РАО «ЕЭС». Требуем монополию восстановить и вернуть в собственность государства... Прощаясь с нами после интервью в кофейне, энергетик с надеждой повторяет:

— Ну скажите, у вас же тоже, наверное, в вашей профессии бывает так: вот вы видите, что кто-то делает что-то совсем неправильно... Ведь вы же не стали бы с этим мириться, правда же? Ведь нельзя же с этим мириться?

По мнению Чубайса, самый последовательный его оппонент противостоял реформе абсолютно искренне и бескорыстно. Даже когда обращался к генеральному прокурору Устинову с письменной просьбой открыть уголовное дело и приостановить деятельность Чубайса, который разваливает российскую энергетику.

— Естественно, человек этой ментальности не видит другого способа врага остановить, кроме как написать донос, — снисходительно вздыхает Чубайс.

Но самым эффективным борцом с реформой, по его классификации, был вовсе не болеющий за энергетику технократ советской школы. И не друг спецслужб в премьерском кресле. А тот человек, которому Чубайс с некоторых пор прилюдно перестал подавать руку.

— О таком противнике, как Кудрявый, только мечтать можно. Андрей же — не-ет, серьезное дело. Глубокий, технологичный, сильнейший соперник, который сделал много мощных шагов в чисто аппаратном стиле.

Чубайс добродушно улыбается и рассказывает, как советник президента Андрей Илларионов создавал комиссию Кресса при Госсовете (“Это ведь его изобретение, знаете?”). В 2000 году проект реформы был вынесен на обсуждение Госсовета. Губернаторы проект дружно забраковали. Записали в протоколе: принять к сведению, создать комиссию, изучить...

— Я ровно год на этом потерял, — качает головой Чубайс, отдавая должное талантам своего оппонента. — Он же ухитрился собрать в комис-

сии Кресса всех моих противников из самых разных миров, которые при совмещении должны были бы взорваться, как атомная бомба. Кудрявый говорил одно, губернаторы — второе, миноритарные акционеры — третье. Сам Илларионов утверждал, что сети — такой же конкурентный сектор, как и генерация, и нам необходим конкурентный доступ к сетям, они должны быть все частными, а инвестиции в энергетику — это бессмысленный проект. Мол, приток инвестиций, тем более иностранных, ухудшает макроэкономические параметры и тем самым ослабляет рубль, а нам нужен, наоборот, отток капитала из страны — известная его конструкция. Но Андрей мастерски, замечательным бюрократическим языком изложил все это в целостном документе. Блестяще! Проинтегрировать политический ресурс взаимоисключающих оппонентов в единую конструкцию — это дар, который у Андрея на очень высоком уровне. Грамотный, сильный боец, да еще и полемист выдающийся, чего уж там скрывать.

— Я очень уважаю Андрея, но его поведение в этой истории было неконструктивным, — чеканит каждое слово Шаронов. — Обычная его тактика на комиссии Кресса: он не приходил на обсуждения, хотя мы его приглашали все время. И так тянулось долго, до последнего момента, пока мы вынужденно не согласовывали какой-то вариант без учета его мнения, — и тут он публично заявлял, что это полная ерунда. У меня было и есть ощущение, что он сознательно так делал. С нас же каждый день спрашивали: как мы продвинулись в согласовании позиций? Не знаю, почему он так себя вел.

— Я давно с ним знаком, но не понимаю до сих пор, чего же он хотел добиться. Нереструктурированное РАО — очевидная глупость, — пожимает плечами Дмитрий Васильев. — Ведь реструктуризация монополий нужна для развития экономики, это очень хорошее дело. Вот аргументы Кудрявого понятны: он и его сторонники были очень квалифицированными техническими специалистами, отлично понимающими, как ток течет по проводам, — но их ценность в процессе реформы значительно упала из-за нежелания овладевать новыми подходами. С губернаторами тоже все ясно: любят получать электроэнергию на халяву, а в случае чего сказать, что во всем виноват Чубайс. Но я просто не могу объяснить причины его борьбы, этого объединения с Кудрявым и прочими.

— Илларионов целенаправленно работал на уничтожение реформы и Чубайса, — категоричен Греф. — Сомневаюсь, чтобы им кто-то манипулировал. Он сам собирал вокруг себя всех людей. Причем каких! С Кудрявым, например, они же антиподы в принципе. Но ради своей цели Андрей не чурался никаких средств и использовал все методы.

Вплоть до того, что в декабре 2001 года, когда РАО “ЕЭС” в Большом театре с участием Путина проводило торжественное собрание в честь восьмидесятилетия плана ГОЭЛРО, Илларионов пытался проникнуть на сцену и занять место в президиуме (видимо, для того, чтобы произнести очередную речь против реформы), хотя его на этот праздник не приглашали. Советник президента добрался до служебного выхода на сцену, но дальше охрана не пустила — так и ушел восвояси.

Но уж когда возможность выступить публично у экономиста возникала, практически не было случая, чтобы он не воспользовался ею для обличения “вредных и преступных” замыслов Чубайса.

— Природа явления — абсолютно личностная. Ничего, кроме личной ненависти и выдающегося эгоцентризма, — с сожалением констатирует Чубайс.

Он вспоминает, как в 1990 году после победы демократов на выборах в Ленсовет по призыву победителей пошел работать к мэру города Анатолию Собчаку зампредом по экономике.

— Всех, кого мог, естественно, взял. Лешу Кудрина, Мишу Маневича, Илью Южанова... Все, кто в нашей профессиональной экономической команде были, все туда пришли. Андрей тоже, разумеется. И тут вдруг он ко мне подходит... “Знаешь, я получил приглашение из Англии на полгода поработать, от знакомого советолога. Очень интересно. Я тебя прошу, дай рекомендацию”. Ну черт с тобой, на тебе рекомендацию. И Андрюша попилил в Англию. А у нас в это время табачные бунты... совсем горячо. Обидно было. Ну, думаю, ладно — это как бы интеллектуальный и профессиональный рост, все-таки не просто так куда-то свинтил. Но тем не менее первая маленькая развилочка.

Таких развилок было еще много. И в годы работы Чубайса в правительстве, и особенно накануне дефолта летом 1998 года.

Тогда он вместе с Егором Гайдаром и Главой ЦБ Сергеем Дубининым работал над привлечением стабилизационного кредита у МВФ и МБРР на 14 миллиардов долларов. Понимали, что шансы проскочить катастрофу в лучшем случае — 50 на 50. Но решили сделать попытку. Реформаторы рассчитывали, что шансы успокоить инвесторов привлечением стабилизационного кредита все же были. Гайдар просил Илларионова не оглашать его апокалипсические прогнозы, чтобы не создавать паники на рынках. Не помогло: через два дня после встречи экономист на пресс-конференции объявил, что страна рушится, все идет к дефолту или девальвации, а правительство этого не понимает. Эффект был сильный: еще и лет семь спустя на профессиональных конференциях Илларионова представляли как “того самого человека, который предсказал финансо-

вый кризис 1998 года”. Ну и как советника президента по экономическим вопросам, естественно.

Бывшие правительственные чиновники недоумевают, зачем Чубайс после публичных наездов Илларионова через некоторое время опять тянул его наверх. Ведь в 1999 году они вместе с Кудриным рекомендовали Путину назначить Илларионова на должность экономического советника. Всем недоумевающим коллегам Чубайс в то время объяснял, что такие решения надо принимать, не исходя из личных отношений. Илларионова он по-прежнему считает сильным профессионалом в экономическом анализе. И независимость его характера в Кремле при выработке экономической политики может быть даже полезна.

Электроэнергетика в сферу профессиональных интересов Илларионова никогда не входила. Тем не менее, когда концепция реформы отрасли была готова к утверждению на совете директоров РАО, Чубайс, по рассказам очевидцев, несколько раз предлагал Илларионову встретиться, чтобы рассказать, что он задумал сделать. А Илларионов всякий раз говорил, что времени на встречу сейчас нет и хорошо бы это сделать попозже. В итоге концепция была представлена на совете директоров, так сказать, без согласования с советником президента по экономическим вопросам. Во что вылилась обида Илларионова по этому поводу, несколько лет подряд наблюдала не только вся страна, но и международное инвестиционное сообщество.

Илларионов дать интервью для этой книги отказался.

В 1999 году Дмитрий Васильев покинул пост председателя ФКЦБ (Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг). Отставка была из разряда добровольно-принудительных. Владельцы НК ЮКОС, нарушавшие в то время права миноритарных акционеров компании, обозлились на Васильева, который этим нарушениям противостоял как умел, — и добивались возбуждения уголовного дела против главы комиссии “за клевету”. Загнать Васильева на нары им не удалось — Чубайс известен тем, что бьется за каждого члена своей команды до конца, — но председательским креслом в комиссии пришлось пожертвовать.

В поисках, чем бы теперь заняться, экс-председатель ФКЦБ объезжал знакомых. Побывал и у Чубайса. Тот с энтузиазмом рисовал на бумаге схемы разделения электроэнергетики на конкурентный и монопольный секторы с последующей приватизацией первого, чертил на графике знаменитый “крест” имени себя...

— Выходит, что вы, Анатолий Борисович, делаете ровно то, ради чего мы создавали фондовый рынок, — привлекаете масштабные инвестиции в экономику через рыночные механизмы? Причем не куда-нибудь, а в нашу электроэнергетику, с ее бартером, неплатежами, непрозрачностью?.. — поинтересовался под конец Васильев.

— Именно так, Дима! Именно этим я тут и занимаюсь..

Чубайс вспоминает, что Васильева эта мысль тогда просто потрясла.

Но выбрал он все-таки другую работу. Причем, по иронии судьбы, такую, которая заставила его встать во главе команды врагов своего бывшего начальника.

Васильева в то время больше занимала тема защиты прав инвесторов, из-за которой он, собственно, должности и лишился. Его принципиальной позицией в пору руководства ФКЦБ было соблюдение прав инвесторов, и в конфликтах между рыночным сообществом и владельцами компаний он яростно выступал на стороне первого. К этому времени противостояние ЮКОСа и других приватизированных корпораций с портфельными инвесторами достигло такого накала, что рассерженные инвестиционные банкиры и топ-менеджеры фондов объединились в Ассоциацию по защите прав инвесторов (АЗПИ).

— Обычно портфельные инвесторы являются спящими акционерами — но во время кризиса 1998 года они потеряли так много, что дальше терять уже было нечего. И они пробудились к борьбе, — поясняет Васильев.

АЗПИ возникла незадолго до отставки Васильева.

— Там были такие харизматические личности, как Билл Браудер и Вадим Клейнер из Hermitage, Александр Бранис из Prosperity, и люди поспокойнее из “Тройки Диалог” или вот Борис Федоров (UFG), — вспоминает Васильев.

Лучшего предводителя для инвестиционных компаний и фондов в то время трудно было себе представить. Большинство членов ассоциации проголосовали за его кандидатуру. На жизнь себе Васильев зарабатывал как директор Института корпоративного управления — должность председателя в АЗПИ была неоплачиваемой, на общественных началах.

Пока в РАО “ЕЭС” шел подготовительный этап реформы с расчисткой долгов, члены ассоциации к происходящему в компании относились спокойно. В то время больше сил у них отнимала борьба с ЮКОСом. Да и отцу российской приватизации в роли руководителя РАО, выбивающего долги у неплательщиков, миноритарии симпатизировали. Акции энергетической монополии, “голубой фишки № 1”, были тогда в портфелях у всех них.

Менеджмент РАО на эту симпатию взаимностью ответить не мог, потому что миноритарных акционеров как влиятельную силу в компании попросту не рассматривали.

— И как раз тогда появилась знаменитая идея Валентина Завадникова о том, чтобы раздробить РАО на четыреста частей и побыстрее про-

дать, — вспоминает Васильев. — Ошибка его состояла в том, что он не учитывал: отношения собственности в РАО “ЕЭС” уже состоялись. Если бы компания не была приватизирована — никаких проблем с реализацией идеи Завадников не было бы, это было бы хорошо с антимонопольной точки зрения и т.д. Но мы-то успели приватизировать РАО “ЕЭС” в девяносто четвертом году, продав довольно крупный пакет через чековые аукционы [Васильев в то время был зампредом Госкомимущества]. И продали не рабочим, которых можно было как-то задурить, а портфельным инвесторам, которые четко понимают, что хотят. И они понимали, что полностью теряют все свои вложения при таком раздроблении, получают взамен ликвидной акции что-то, что для них просто не является активом. Поэтому, я считаю, их позиция была объективно разумной.

Завадников эту позицию демонстративно игнорировал, что, по мнению его бывшего начальника в ФКЦБ, было просто опасным заблуждением:

— Если кота припереть к стенке, вместо такого мягкого, добродушного животного вы можете получить тигра. Так вот, не надо было припирать этих ребят к стенке. События сделали их очень активными.

— Наша компания, Prosperity Capital Management, управляет инвестиционными фондами с 1996 года. Мы вкладываем деньги в разные отрасли, в том числе и в электроэнергетику, — заученно начинает Александр Бранис.

Инвестиционная компания, название которой переводится как “Прозветание”, располагается внутри небольшого торгово-развлекательного комплекса в Замоскворечье. Маленькая приемная, тесноватая переговорная с ярким абстрактным полотном на стене, неброская тривиальная меблировка — такой офис можно встретить в любом финансовом центре мира, в Лондоне, Нью-Йорке или Франкфурте. Но внешность обманчива: в управлении таких экономных скромняг, как правило, находятся миллиарды. Активы в фондах под управлением тридцатилетнего Браниса, например, по данным Standard&Poor’s, в 2007 году превысили 5 миллиардов долларов.

— Сначала мы просто покупали акции на рынке и следили за результатами компании, принимали решения, что продавать, что покупать... — продолжает Бранис. — Но с течением времени поняли, что в России существуют довольно большие риски для инвесторов вроде нас: иногда менеджеры воруют, иногда — мажоритарные акционеры. Поэтому в 1999 году мы вошли в советы директоров нескольких региональных энергосистем — “Нижновэнерго”, “Тверьэнерго” и т.д. Стали ближе знакомиться с менеджментом, с тем, как там вообще дела идут. В целом мы пред-

почитали всегда инвестировать в частные компании, а не государственные, потому что частный собственник в состоянии улучшить управление компанией, увеличить прибыльность и т.д. Ну и, естественно, понимали, что приватизация сделает компании инвестиционно-привлекательными и более прибыльными.

Казалось бы, с такой идеологией инвесторы вроде Браниса должны приветствовать преобразования в электроэнергетике и с удвоенным энтузиазмом скупать акции отраслевых компаний. Так оно и было до 2000 года, пока РАО “ЕЭС” не опубликовало первую программу реформирования. Бранису она не понравилась.

— С базовыми вещами — приватизация генерации и других видов деятельности, либерализация рынка электроэнергии — мы, разумеется, были согласны, поскольку это должно было увеличить стоимость ценных бумаг в нашем портфеле. Но нас возмутили технологии, с помощью которых предполагалось добиться этих целей. Во-первых, раздробить всю отрасль на четыреста с лишним мелких компаний — каждая электростанция должна была стать отдельным акционерным обществом. Во-вторых, быстро продать все это за деньги. А цены на активы в энергетике в то время были довольно низкими, так что было понятно: РАО “ЕЭС” от этой продажи мало что получит.

Тут надо иметь в виду, что Чубайс руководил Госкомимуществом, рассуждает Бранис. А ГКИ проводило приватизацию своеобразно: ситуация в 1992–1993 годах требовала от реформаторов в правительстве провести приватизацию с максимальной скоростью, но они не хотели приватизировать бывшие советские министерства. Ведь у Чубайса, в понимании Браниса, была задача создать рыночную экономику с помощью множества конкурирующих между собой предпринимателей.

— Поэтому в девяностые все отрасли порубили на мелкие кусочки. Каждый завод приватизировался отдельно, вплоть до того, что если рабочее какого-нибудь цеха хотели отделиться от завода и создать отдельную компанию, у них была возможность это сделать. Так что приватизация была проведена очень быстро. И как нам показалось, Чубайс пришел в РАО с такими же идеями. Только он был уже не министром, а председателем правления крупной компании с десятками тысяч акционеров, хоть контроль и был у государства. И нас возмутило то, что при разработке плана реформирования они совершенно не учитывали наличие других акционеров вроде нас. А мы инвестировали в акции РАО не для того, чтобы вместе с государством что-то разделить на мелкие кусочки и быстро продать за три копейки, а надеялись, что дешевые активы со временем подорожают и на этом можно будет заработать.

На тот момент у Prosperity было около 20 процентов акций “Нижновэнерго”, в других энергосистемах — по 10–15 процентов. Вместе с акциями РАО “ЕЭС” все это энергетическое хозяйство стоило порядка 50 миллионов долларов (весь портфель оценивался в 250 миллионов долларов). По масштабам тогдашнего рынка, на котором еще отсутствовали покупатели-стратеги, Prosperity был крупным инвестором в энергетику. Сопоставимым с ним по величине был, например, фонд Hermitage под управлением американца Уильяма Браудера. На этой почве Бранис и Браудер объединились для защиты своих интересов, а вскоре к ним подтянулись и остальные члены АЗПИ.

Сначала члены ассоциации попытались наладить контакт с менеджментом. Но по словам Браниса, “быстро поняли, что там люди настроены решительно и просто так прислушиваться к нашему мнению не собираются”. Завадников, вспоминает он, в то время публично заявлял, что эти миноритарные акционеры ничего не понимают в реформе.

Бранис и Браудер с этим согласиться никак не могли. Они же сами разрабатывали альтернативную концепцию реформы электроэнергетики.

— Мы предложили, в частности, разделить отрасль на небольшое количество крупных компаний — в генерации и сетях. Не продавать эти активы за деньги, а пропорционально распределить между акционерами РАО — так, чтобы государство могло, если ему надо, свою долю приватизировать, а частные акционеры могли сохранить те доли в генерации, которые изначально им принадлежали через РАО “ЕЭС”. Вот что мы предлагали, — говорит Бранис.

Именно по такой схеме в результате и была разделена российская энергетика.

Но тогда Чубайс ни эти предложения, ни их авторов всерьез не воспринимал, констатирует директор Prosperity:

— Он же очень упорный человек. Пока он движется в правильном направлении, это хорошо для всех. Но тогда он двигался в неправильном направлении. И потребовалось время, чтобы Чубайса остановить, а потом повернуть в несколько другую сторону.

Чубайс, когда речь заходит о Бранисе и Браудере, сразу становится язвительным.

— Как бишь отчество моего уважаемого собеседника, господина Браниса? Александр... Александр... Ах да-а, Александр Ма-а-аркович! — с иронией тянет он (в 2000 году, напомним, директору Prosperity было всего двадцать три года). И добавляет: — А вы знаете, что у этого Браудера дедуля — бывший первый секретарь компартии США?

Эмоции, которые Чубайс не в силах скрывать до сих пор, вполне объяснимы. Ведь именно Бранис и Браудер развернули кампанию за его отставку с поста председателя правления РАО «ЕЭС».

— Мы видели, что он не очень-то реагирует на наши предложения, и одновременно понимали: чтобы привлечь внимание государства на серьезность проблемы, надо предпринять что-то яркое, заметное, — извинительным тоном рассказывает Бранис. — Было отправлено письмо Путину от пятнадцати крупнейших западных инвесторов, где излагались все возражения против реформы. Там же мы потребовали созыва внеочередного собрания акционеров РАО, чтобы поменять председателя правления. И начали переговоры с президентской администрацией, с [Александром] Волошиным. Он попросил Эльвиру Набиуллину (в то время замминистра экономического развития. — М.Б., О.П.) с нами вести переговоры. Она оказалась порядочным переговорщиком, прислушивалась к нам и шла на компромиссы. И у нас возник дополнительный комфорт, потому что стало понятно: государство тоже на нашей стороне, его как акционера тоже беспокоит, что будет с активами РАО.

Для миноритариев в то время важно было добиться от менеджмента РАО хотя бы права участия в обсуждении процесса реформирования и возможности влиять на него. В обстановке взаимного недоверия это было трудной задачей. Например, команда Чубайса предлагала провести восемь пилотных проектов по разделению и приватизации АО-энерго, причем каждый — по своему сценарию. Потом выбрать наиболее удачный вариант и распространить его на всю отрасль.

— В двухтысячном году, на фоне всей той неразберихи, которая была в девяностые, мы это воспринимали одним-единственным образом — как попытку все запутать, вывести активы, нажиться лично и помножить на ноль наши инвестиции, — признается Бранис. — Для этого АО-энерго предлагалась одна схема, для следующего — иная, для третьего — третья. То есть вокруг одна мутная вода, никакой прозрачности. И нас это просто сводило с ума.

В конце концов РАО вообще отказалось от пилотных проектов. А все АО-энерго были разделены по видам деятельности на генерирующие, сетевые и сбытовые компании. Но в 2000 году, пока этого не произошло, Чубайс ездил по стране и договаривался с каждым губернатором из пилотного региона о том, что он отреформирует местное АО-энерго. По словам Браниса, портфельных инвесторов это просто бесило:

— Мы же собственники этих активов! Губернаторы по отношению к этим активам — никто, у них акций нет! Договариваться надо было в первую очередь с акционерами!

На волне таких вот настроений АЗПИ организовало публичное обсуждение энергореформы. Встретиться договорились в Национальной ассоциации участников фондового рынка. Пригласили всех заинтересованных лиц — кроме Чубайса. Бранис прямо признает:

— Боялись, что он своей харизмой сможет кого-то переубедить и расколет наш коллектив. А мы хотели максимально радикально сформулировать свою программу и яростно добиваться своих приоритетов.

Васильев, которому теперь против своей воли приходилось выступать в роли вождя античубайсовской оппозиции, пытался уговорить коллег отправить приглашение председателю правления РАО. Ничего не получилось, о чем он своему бывшему шефу честно сказал по телефону.

— Когда у вас начинается заседание? — спросил Чубайс.

— Через час, — ответил Васильев.

— Я подумаю насчет приезда.

Через час с небольшим Чубайс открыл дверь конференц-зала НАУФОР, прошел через весь зал и уселся в первых рядах, напротив трибуны. Браудер, который в этот момент стоял на трибуне и читал доклад, поперхнулся от неожиданности. Инвесторы закрутили головами, стали привставать с мест... В общем, эффект был достигнут.

— Ну это же такая стихия, для меня естественная вполне, — с удовольствием вспоминает эту сцену Чубайс. — Я знал, что у меня точно есть набор содержательных аргументов, которые я могу до них донести — в чем они правы, и что мы будем исправлять, и в чем они категорически не правы. А потом, когда я по разговору с Димой Васильевым почувствовал, что они сильно не хотят меня там видеть, это подтвердило мою убежденность в том, что приходить надо точно. Их лидеры всю свою стратегию выстроили на противостоянии. Просто они на ошибочный путь встали: побоялись открытого обсуждения аргументов. Эту слабость и нужно было использовать.

Бранис тоже не отказывает себе в удовольствии вспомнить, как он донимал тогда своего могущественного оппонента:

— Почему нам еще не нравилось стремление Чубайса все сделать очень быстро: к началу двухтысячных на балансе дочек РАО оставалось много старых долгов, ситуация со сбором “живых” денег только недавно улучшилась, поэтому активы стоили очень дешево. И когда он пришел на то заседание, у него был такой аргумент: ребята, у нас уже все нормально, компании в хорошем состоянии, мы уже можем их приватизировать за нормальные деньги. То есть с антикризисным управлением мы уже справились — пора переходить на этап реструктуризации. Разговор шел дальше, и вдруг он говорит: нам нужно делать

реформу, потому что, к примеру, на одной электростанции в Сургуте турбинные лопатки старые, все отвалилось-развалилось — мне нужны деньги на инвестиции. Ну, я ему и сказал: если вы не можете делать даже текущий ремонт своего оборудования, это значит, что финансовое положение компаний еще не улучшилось — а вы уже хотите переходить к следующему этапу. Он был, конечно, не очень доволен. Сидел весь красный. Ему, наверное, было непросто находиться в столь враждебной среде.

— Конечно, харизма Чубайса больше, чем харизма Браниса, — посмеивается Дмитрий Васильев. — Но я считал, что не звать его на встречу было неправильно. Это такой юношеский, даже подростковый экстремизм — “не хочу — не буду”. Ребята, мы же бизнесом занимаемся, это про деньги, а не про амбиции! Меня лично беспокоило, что, с одной стороны, реформа электроэнергетики горит, а с другой — идет конфликт с участием Чубайса — и ясно же, что никто не выиграет от этого. Но одна из его сильных сторон — он умеет воспринимать ситуацию адекватно. И когда Чубайс, проявив эту свою способность, приехал на заседание и вступил в дискуссию, он сразу переломил ситуацию в пользу умеренных подходов. Это был сильный ход. Ведь обычно портфельные инвесторы склонны достигать компромиссов. Тем более что Чубайс выполнил все, о чем договорился с миноритариями! Все, чего они хотели, реализовалось.

Окончательный компромисс с миноритарными акционерами РАО “ЕЭС” был достигнут в апреле 2003 года. Тогда совет директоров РАО утвердил концепцию “5+5” — имеются в виду пять лет, пройденных с начала реформы, и пять лет, оставшихся до ее завершения.

— Там было зафиксировано много совершенно здравых и правильных договоренностей. — Чубайс открывает свой ноутбук, чтобы освежить в памяти содержание концепции. — Мы отказались от ряда своих каких-то совсем радикальных вещей. Например, у нас была идея Завадникова про разделение отрасли на четыреста юрлиц, которые будут между собой конкурировать, — отказались мы от нее. Так, что тут у нас? Целевая структура отрасли энергетики 2008 года... реструктуризация, базовые принципы... Да, там же был провозглашен святой принцип пропорционального распределения активов между акционерами! Совершенно правильный принцип, который они нас заставили осознать и принять.

— Вот чему они нас научили, все эти черти, — Бранис, Браудер и прочие, — не удержавшись, резюмирует он.

Миноритарные акционеры в истории реформы действительно выступают в своеобразной роли. То ли идеологически близкие враги Чубайса.

То ли какие-то меркантильные друзья, готовые ради своей выгоды на альянсы с кем угодно. Хотя, конечно, эта история, как уже предупреждал Дмитрий Васильев, — про бизнес, а не про личные амбиции. Но можно понять и нынешний сарказм Чубайса, которому — в силу собственных ошибок в том числе — пришлось биться за свои убеждения со старыми энергетиками, личными недоброжелателями и возмущенными инвесторами одновременно.

— Мы нашли союзников в лице Илларионова и Кудрявого, — подтверждает Бранис. — Илларионов, я думаю, мог заметить то же, что и мы, — что РАО — крупнейшая компания на рынке и необходимо уважать права акционеров, чтобы провести эту реформу более цивилизованным способом. В случае Илларионова, конечно, сказывались его исторически сложные отношения с Чубайсом. Со старыми энергетиками у нас был тактический союз. Они думали, что вообще нельзя разделять вертикальную интеграцию и надо сохранить единый центр. Мы по своим рыночным убеждениям были с этим не вполне согласны. Но сошлись на том, что ни мы, ни они не хотели бы, чтобы эти активы исчезли, — и так смогли объединиться в оппозицию той программе, которая была предложена менеджментом РАО.

Бранис даже припоминает, что во время работы в комиссии Кресса добрался до самого Путина при посредничестве Илларионова, причем дважды.

Под конец работы комиссии Кресса в 2001 году шестеро наиболее активных ее участников, в число которых входил Бранис, около часа проговорили с президентом в Кремле о том, чем их предложения отличаются от предложений менеджмента РАО. Бранис, у которого в фонде одной из крупнейших инвестиций были пять процентов акций “Ленэнерго”, решил сыграть на патриотических чувствах Путина. И рассказал ему, что представители немецкой компании E.ON и финской Fortum, входящие в совет директоров “Ленэнерго” (у них на пару было 15 процентов акций), тоже не вполне согласны с тем, что предлагает Чубайс. Расчет оправдался: после встречи Путин подошел к Бранису и предложил организовать еще одну встречу, куда могли бы прийти иностранные инвесторы “Ленэнерго”, менеджмент компании и Prosperity. Немцы долго не могли поверить, что их российский коллега в состоянии организовать встречу с президентом в Кремле, — даже отказывались приезжать в Москву, смеется Бранис. Но несколько месяцев спустя такая встреча действительно состоялась.

— На первой встрече с Путиным было видно, что он не совсем еще хорошо информирован о проблемах в энергетике, — вспоминает

Бранис. — Он задавал довольно простые вопросы, и чувствовалось, что в целом эта область ему недостаточно знакома. А на второй встрече Путин уже очень хорошо понимал все разногласия: что предлагает РАО, что предлагает правительство, а что — мы. Илларионов за это время провел с Путиным большую образовательную работу. Когда мы достали график курса акций РАО и стали ему объяснять, как упали акции из-за неправильных действий менеджмента, он сказал: “Не нужно мне показывать этот график — Илларионов делал это уже сотни раз”.

Директор Prosperity клянется: в отличие от Илларионова, никакой личной неприязни у него и его коллег к Чубайсу не осталось. Все их разногласия, дескать, носили сугубо деловой характер.

— В начале нашей борьбы уставы РАО “ЕЭС” и дочек РАО фактически позволяли делать с активами РАО все, что угодно, — не нужно было никакого одобрения совета директоров. Мы предложили несколько поправок в устав РАО, которые позволили бы акционерам контролировать действия менеджмента при реформировании компании. На эту тему мы много общались с администрацией президента и договорились в итоге о некоем компромиссном варианте этих поправок и о том, что Чубайс останется на своем посту. Это было в 2001 году. А к 2003 году менеджмент РАО “ЕЭС” уже уделял достаточно внимания работе с акционерами, научился уважать права инвесторов. Мы до сих пор довольны тем, как корпоративное управление там построено. За три года было много столкновений и скандалов, но в целом это было полезно для всех.

— У нас в общем-то и не было цели снять Чубайса, — добавляет Бранис. — Все, что нам нужно было, — обратить на себя внимание и добиться содержательных изменений в программе реструктуризации отрасли. Нам это удалось. Мы же понимали: кому-то другому, кроме Чубайса, было бы очень сложно эту реформу поднять.

— Да-да, где-то я уже это читал, — саркастически щурится Чубайс, когда мы просим его прокомментировать это заявление. — По-моему, это была басня “Зеленый виноград” некоего товарища Крылова. Как же, как же, знаем-знаем — не больно-то и хотелось... Нет уж! Тогда все было абсолютно всерьез.

— Сейчас наш фонд электроэнергетики стоит два миллиарда долларов. С 1999 года, когда он был создан, его активы подорожали в тысячу триста раз, — сообщает под конец Бранис. — Этот фонд вообще является лучшим фондом в мире по доходности среди всех категорий фондов за этот период. Так что нам было за что бороться.

— Но Чубайсу про это я не хвастался — всегда были более важные вопросы для обсуждения, — дипломатично добавляет он.

— Браниса очень не любили в РАО. Они вместе с Вадимом Клейнером из Hermitage просто вызывающе вели себя, но Бранис при этом — еще и неприятно-нагло, — с сожалением говорит Васильев. — Чубайсу довольно тяжело с ним было. Зато Бранис больше всех заработал на реформе электроэнергетики. Так что, можно сказать, это вообще реформа имени Браниса! Главное доказательство того, что реформа оказалась выгодным проектом.

Поле битвы после Чубайса

В финале фильма Тарковского “Андрей Рублев” есть эпизод про литье колокола. Посланцы великого князя ищут по всей Руси колокольных дел мастера — кто от моровой язвы помер, кого татары в Орду увели... Единственный, кто готов взяться за дело, — шестнадцатилетний Борис, которому отец перед смертью передал секрет колокольной меди. Поначалу его никто не принимает всерьез, и Борису приходится все делать самому — искать нужную глину для литейной ямы, копать эту яму... Потом руководить толпой мастеров и рабочих, которые годятся ему в отцы, а то и в деды. Не спать по нескольку ночей кряду. По интуиции менять дедовскую технологию, отмахиваясь от протестов старых мастеров и верного друга, — и даже отправлять этого друга на показательную порку в назидание остальным. А временами еще и приходиться в ужас от мысли: а ну как колокол-то и не зазвонит. Завалить дело — верная смерть на плахе. Но благодаря его упорству, смелости, а то и Божьей помощи колокол все-таки отлит.

В наши дни похожая история разворачивалась с реформой электроэнергетики (забавно, что исполнитель роли Бориса даже похож на Чубайса в молодости). Но при внешнем сходстве немало и различий. Например, подавляющее большинство участников того эпизода из “Андрея Рублева” все-таки хотели, чтобы колокол зазвонил. А в нашем случае — нет.

Структурные преобразования в электроэнергетике не просто шли вразрез с интересами множества влиятельных противников. Их идеология сформировалась в девяностые, когда экономическую политику в стране определяли либералы, а воплощать замысел “младореформаторов” в жизнь пришлось, когда во власти утвердились взгляды иного свойства. Так что реформа электроэнергетики двигалась в одном направлении, а российская экономическая политика — пожалуй что и в противоположном. Еще один “крест Чубайса” получается, если наложить одну траекторию на другую?

— Ну и что, — просто отвечает Чубайс. — Поехали они в эту сторону или в ту, какая разница? Мои представления о том, что правильно или неправильно, не меняются же от того, что, например, “Единая Россия” победила на выборах (а СПС выборы проиграла. — *М.Б., О.П.*). Ну, победила, и что — вступать мне в нее, что ли? Конечно, такой ответ не исчерпывает весь драматизм ситуации. Но мое глубокое убеждение было и есть в том, что это единственно правильный вариант для энергетики. Если я считал так в 1998 году, то в 2008-м я готов подписаться под этим еще раз. Какая была бы альтернатива, если не делать реформу? Удвоение тарифов на фоне дефицита электроэнергии. Это легко могло бы стать экономической, а возможно, и политической катастрофой даже для современной, стабильной России.

— Мне, наверное, сотни раз говорили серьезные и умные люди: Толя, ты идиот. Все, что делаешь, абсолютно бессмысленно. Ты полностью потерял понимание реальности, — продолжает Чубайс, артистично копируя интонации своих трезвомыслящих знакомых. — Ну ладно, говорили они, вот ты увлекся, но посмотри вокруг, что происходит, газеты почитай — может, чего-то поймешь. Бессмысленно. Нулевые шансы. Какая еще реформа? Рынок, частная собственность, разделить хочешь? Это ты всерьез? Но я понимал, что, во-первых, это полностью соответствует моим убеждениям, во-вторых, это единственно правильный по моему пониманию вариант развития событий.

Одним из главных аргументов идеологических противников “реформы по Чубайсу” был риск сбоев электроснабжения страны. Вполне естественное предположение — что с обывательской, что с профессиональной точки зрения: старая система работала нормально, без перебоев, зачем же ее теперь менять.

Хотя, как выясняется, бесперебойность подачи тока в дома советских граждан — вещь скорее из разряда мифов, нежели реальных достижений.

— Есть такая тема, которую не очень любят энергетики: в советские времена аварии были по факту засекречены, — рассказывает Чубайс. —

А крупнейшие аварии были засекречены официально по решению Политбюро, я сам смотрел материалы в архивах. В сорок шестом году, например, отключали Москву — удивительно, что Сталин никого не расстрелял и не посадил. Последняя масштабная авария была в Москве в семьдесят девятом году. Разумеется, локальные аварии в регионах тоже происходили.

Поэтому, наверное, за московскую аварию 2005 года профессиональные энергетики его сильно не критиковали — “они понимали, что авария у них у каждого есть на совести”. Разве что Кудрявый возмущался по обыкновению, добавляет он: мол, Чубайс все развалил, позвал бизнесменов в стратегически важную отрасль, и вот вам, пожалуйста, результат.

Когда речь заходит о последней из крупных советских аварий, бывший главный инженер “Мосэнерго” Виктор Кудрявый горестно вздыхает. Сразу понимаешь: эта история перепахала его жизнь навсегда.

— Я ведь пережил эту зиму семьдесят восьмого–семьдесят девятого годов, когда было минус сорок четыре в Москве, — погружается в воспоминания Кудрявый. — У нас был колоссальный дефицит тепла, потому что кто-то когда-то придумал такую норму: мощность оборудования должна обеспечивать возможность нормального теплоснабжения граждан при расчетной температуре самого холодного месяца. Для Москвы это было минус двадцать шесть, но никак не минус сорок четыре. Если мы при такой температуре хотим в квартире иметь плюс двадцать, получается трехкратный перепад температур. Была просто страшная картина — здания в Москве оказались совершенно не приспособленными к таким перегрузкам. Это у меня был первый случай, когда я четверо суток не был дома и не знал даже, что эти четверо суток прошли.

Потом сидим на разборке в Моссовете, докладываем, как вышли из положения, — и вдруг встает главный врач города Москвы: “Да что вы тут подвиги свои излагаете — у меня семь тысяч человек погибло!” Я говорю: не понял, как это могло быть? Мы же ни одну поликлинику, ни одну больницу не отключали, и даже если где-то были аварии — мы приезжали и ставили электрообогреватели. А главврач мне в ответ: “Вы что, наивный человек? И так-то десять процентов послеоперационных больных умирает, а когда в палате стало плюс четыре вместо плюс восемнадцати, у меня умерло девяносто процентов таких пациентов”. Я не знаю, какое землетрясение может с этим сравниться — с одной московской аварией зимой.

— Кто теперь будет нести за это ответственность — частник или государство? — взрывается, помолчав, Кудрявый. — Ведь в Конституции написано: государство гарантирует достойные условия жизни и развития человека. Я думаю, энергетика теперь вся ляжет. И при нашем климате

это не вопрос комфорта, типа кондиционирования летом. У нас это вопрос “жить или не жить” — для всей экономики и всех граждан, детей и стариков в особенности.

По закону об электроэнергетике ответственность за надежное энергоснабжение социальной сферы и граждан должны нести гарантирующие поставщики. Проще говоря, это большинство сбытовых компаний, которые в процессе реформы были выделены из АО-энерго. Чтобы получить статус гарантирующего поставщика, они заключают специальный договор с государством. В дальнейшем оно довольно-таки сурово регламентирует их деятельность, а также следит за тем, чтобы нуждающиеся в защите государства потребители — те же детские сады и больницы — всегда имели финансовые возможности расплатиться за электроэнергию. То есть в случае чего защищенная категория потребителей деньги из бюджета на оплату счетов за электричество получит.

Но Кудрявый только усмехается, когда мы спрашиваем его о гарантирующих поставщиках.

— А как он вам поставляет энергию, этот поставщик? — с сарказмом вопрошает он. — Заключил договор с распределительными сетями, с генерирующими компаниями, и говорит, что у вас будет энергия. И вот, допустим, у вас энергии почему-то нет. Он начинает бегать по своим контрагентам, а потом говорит вам: ну хочешь, подавай на меня в суд. Вот и все его гарантии. Когда вопрос о жизни и смерти, разве так можно?

С точки зрения Кудрявого, настоящим гарантирующим поставщиком было, к примеру, дореформенное “Мосэнерго”. Но, по логике самого упорного оппонента Чубайса, все пошло не так — “Мосэнерго” разделили на четырнадцать новых компаний, энергосистема полностью потеряла управляемость, и в результате никто ни за что не отвечает.

В общем, если верить Кудрявому, пора готовиться к концу света. Тем более что в похожем тоне были выдержаны комментарии президента Путина по поводу московской аварии 2005 года. “Участившиеся в последнее время сбои в работе электроэнергетических систем — все это признак очевидных системных проблем в управлении, — отчитывал глава государства команду Чубайса на заседании Совета безопасности РФ вскоре после аварии. — Практика последнего времени показывает, что недостаточно быть просто хорошим экономистом, недостаточно умело управлять финансовыми потоками, акциями, корпоративными процедурами или недвижимостью для того, чтобы успешно, эффективно управлять такой огромной и жизненно важной для страны отраслью. Нужно еще быть профессионалом, чтобы понять значение одного маленького винтика в огромной энергетической системе страны. Понять, насколько важно

своевременно обратить внимание на какой-нибудь дешевенький трансформатор и к чему может привести несвоевременное или нештатное его обслуживание”. Досталось тогда реформаторам из РАО и за пресловутое разделение “Мосэнерго” на четырнадцать частей.

— Но разве в советское время не отключалась электроэнергия, не падали самолеты, не сходили поезда с рельсов? — задает риторический вопрос Джек Ньюшлос. — Все это было — и замалчивалось. Просто сейчас происходит все то же самое, но заметнее.

В прежние времена загрузка электростанций проектировалась под конкретные промышленные предприятия, объясняет он, а сейчас многие из этих предприятий не нужны. Но благодаря росту потребления у населения и в сфере услуг меняется характер почасовой загрузки энергосистем. Поэтому ситуацию с нагрузкой на энергосистемы сейчас планировать сложнее, чем раньше. “Аварии происходят всюду. Все, что сделано человеком, ломается”, — повторяет Ньюшлос свой любимый афоризм. И в качестве иллюстрации рассказывает историю трехлетней давности: трехчасовое отключение электроэнергии в Лондоне, метро остановилось, в туннелях застряли тысячи людей. Причина? На одной из подстанций — вполне себе модернизированной и переоборудованной — лондонские мастера по ошибке вместо мощного реле поставили маломощное. Выглядят они одинаково, стоят приемлемо. А к большой аварии привела именно эта мелочь.

— Можно было не делить “Мосэнерго” на четырнадцать частей. Но: погода в тот день в Москве от этого бы не изменилась, пожар все равно мог бы произойти, и отсутствие резервных мощностей никуда бы не делось, — погибает пальцы Дмитрий Васильев. — Дело же не в том, что диспетчеры или менеджеры одной компании не ладили с диспетчером или менеджером другой. Да и управление компанией тогда реально шло из “Мосэнерго”, это было предусмотрено планом переходного этапа. Так что разделение здесь ни на что не влияло.

Вот и сенатор Завадников убежден: энергетическая авария может случиться независимо ни от собственности, ни от модели.

— Только когда у вас она случается в ситуации, позволяющей инвариантность конкурентных решений, ее разрешение будет гораздо более эффективным, чем когда у вас нет инвариантности решений. Это будет просто дороже, — говорит сенатор.

Но может быть, худшее еще впереди? Отслужившие свой век трансформаторы, положим, могут сломаться где угодно, вне зависимости от силы и направленности реформаторских усилий. Но вот другой пример — национальная система диспетчирования после преобразований

в РАО “ЕЭС”. До реформы все знали: главный рубильник страны находится в Центральном диспетчерском управлении (ЦДУ) на Китай-городе в Москве. Сейчас ЦДУ не существует. От РАО “ЕЭС” отпочковалось открытое акционерное общество “Системный оператор”, в которое внесли активы ЦДУ. Компания на 100 процентов принадлежит государству, и приватизация его не предусмотрена. Противников реформы и просто осторожных людей это должно обнадеживать. И все равно боязно: будут ли слушаться “Системного оператора” диспетчеры генерирующих компаний, приватизированных иностранцами и отечественными магнатами?

Пока Чубайс отвечает на эти вопросы, между делом вскрывается еще одна страшная тайна советской энергетики. Оказывается, до реформы вся надежность диспетчерской системы в стране держалась просто-напросто на честном слове. В буквальном смысле.

— Году в девяносто девятом я провел такой мысленный эксперимент: диспетчер из ЦДУ дает команду диспетчеру АО-энерго загрузить такой-то блок, а диспетчер АО-энерго отказывается выполнять команду, — рассказывает Чубайс. — Наши диспетчеры, когда я стал у них спрашивать, говорят: “Мы ему запишем НДГ — нарушение диспетчерского графика. Это настолько страшно, что больше он так делать не будет”. Интересно. Но для основ функционирования энергетики как-то слабовато.

Чубайс с ужасом обнаружил, что никаких инструкций или постановлений для диспетчеров в энергетике не существует. Есть только повседневная бизнес-практика, унаследованная из советского времени и живущая по традиции и по инерции, — диспетчер не может не выполнить команду из Москвы, недогрузить блок, это у него в крови.

Тогда глава РАО “ЕЭС” стал искать выход в законах. Но пугающие подозрения после этого поиска только усугубились. Выяснилось следующее. Чтобы добиться от того же “Мосэнерго” каких-то действий, РАО “ЕЭС”, как его крупнейший акционер, может инициировать собрание акционеров компаний, за сорок пять суток опубликовав объявление в газете “Известия”. Или провести совет директоров и обсудить там поведение диспетчеров четыре месяца назад во время аварии в Москве. В общем, было понятно: корпоративное законодательство в принципе не имело никакого отношения к оперативному управлению энергосистемой. Но другого законодательства, которое бы обязывало диспетчеров на местах выполнять команды с Китай-города, вообще не было!

— Вот когда я это осознал в девяносто девятом году, у меня мороз по коже побежал, — признается Чубайс.

Но сейчас он просто излучает спокойствие:

— Я тупо пошел по самому простому пути. Я решил, что нужно вырвать всю диспетчерскую вертикаль отовсюду и уложить ее в единую компанию. Вертикаль была на трех уровнях: ЦДУ, семь объединенных диспетчерских управлений (Дальний Восток, Сибирь, Урал, Волга и т.д.) и региональные управления в каждом АО-энерго. А на сегодняшний день почти все диспетчера, работающие в России, работают в одном юридическом лице — в “Системном операторе” и подчиняются командам из Москвы в рамках трудовой дисциплины. Ты подчиненный, я начальник, будешь делать то, что я сказал. Не нравится — будешь завтра уволен, до свидания.

— Сейчас-то ведь никто на местах не может проигнорировать команду диспетчера из “Системного оператора”: это влечет за собой серьезные материальные последствия, и ладно бы для директора — для инвестора, который свои деньги вложил, — добавляет бывший замминистра экономического развития Андрей Шаронов.

Выходит, риск энергетического кризиса по вине какого-нибудь дисидентствующего диспетчера за время реформы не просто снизился. Он приблизился к нулю.

Однако список рисков, связанных с реформой, на этом не исчерпывается.

— Государство ведь почувствовало на себе пресловутый “крест Чубайса” — рост потребления электроэнергии столкнулся с выбытием мощностей, — констатирует Шаронов. — Помните, как Илларионов утверждал, что у нас полно свободных мощностей после большого экономического спада? Действительно, суммарный объем установленной мощности больше, чем объем потребности, — но, во-первых, уже проявляются некие пики, зимой, например. Во-вторых, из 214 тысяч мегаватт, которые имеются в наличии, включаются только 170 тысяч. А остальные либо не включаются, либо чудовищно неэффективны. В-третьих, локально-то система уже дефицитна — в полный рост это проявляется в Москве, в Московской области, в Питере, на юге России, на Урале, в Тюмени даже. Все, вот оно — мы уже живем в условиях дефицита, выпрыгиваем из штанов, чтобы что-то придумать, и сталкиваемся с тем, что инвестиционный процесс в энергетике очень инерционный, а инвестиций недостаточно до сих пор. С одной стороны, к 2011 году тарифы на электроэнергию должны стать полностью свободными, что не может не радовать инвесторов. С другой стороны, есть сомнения — а позволит ли политическая ситуация это сделать через три года?

— Рынок электроэнергии можно сравнить с бассейном, в который с одного конца вливается вода из многих труб, а с другого — выливается

из множества кранов, — объясняет нам Чубайс. — Ты же не знаешь, чьи электроны тебе пришли по проводам — хотя, может быть, ты и подписал договор с конкретным поставщиком. Только разница в том, что в бассейне объем воды может увеличиваться или уменьшаться. А в энергетике — нет. Каждый произведенный киловатт должен быть потреблен в данную секунду времени, двадцать четыре часа в сутки триста шестьдесят пять дней в году. Иначе — авария. В этом и есть особое технологическое требование к коммерческим отношениям в энергетике. Если его не выполнить, то будет рынок, разрушающий технологию, разрушающий надежность. И долго он не просуществует — умрет в конце концов. Потому что технологии в электроэнергии сильнее, чем рынок, по крайней мере в краткосрочном режиме.

Шаронов говорит, что еще в начале 2000-х годов, общаясь с иностранными экспертами, понял для себя: энергетический рынок — самый сложный в мире по природе. Природный газ, к примеру, тоже не подарок: летуч, способен, накапливаясь, провоцировать взрыв и пожар. Но его-то хотя бы можно загнать в подземные хранилища. Снизить добычу. На худой конец, пустить на факел и сжечь.

С электрическим током такие номера не пройдут. Если генерирующая компания загрузила свои мощности, она должна сразу поставить произведенный продукт по назначению. Более того, есть потребители с сильной обратной связью. Алюминиевые заводы, к примеру: включение нагрузки на этих производствах моментально вызывает колебания параметров тока в сети — значит, надо немедленно эти параметры балансировать, чтобы всем доставался ток одинаковой частоты. И всем этим национальным энергетическим оркестром надо дирижировать из Москвы — без пауз и антрактов. Согласимся с Шароновым: фантастически сложный рынок.

Тем не менее, добавляет бывший замминистра, другие страны, устроившие у себя рынок электроэнергии, нормально живут с ним. Вот, например, Nord Pool — скандинавская межстрановая торговая система: отлично работает, четкие ценовые сигналы подает.

Так что же получилось с рынком электроэнергии в России? С одной стороны, теоретически из-за него может случиться масштабная авария. Предположим, ошибка в торговой системе введет в заблуждение диспетчера из “Системного оператора” — и он недозагрузит или перегрузит какого-нибудь потребителя (с катастрофическими последствиями для всех остальных).

С другой стороны, свободный рынок может провоцировать подорожание электроэнергии. Она ведь уже в дефиците, как выше объяснял

Шаронов. То есть пользуется повышенным спросом. И примеров из жизни на эту тему уже накоплено много. “В той же Америке цена в пиковый период отличалась от средней в тысячу раз!” — качает головой бывший замминистра.

Подорожание электроэнергии в тысячу раз на пике нагрузки в наших условиях, как выясняется, пока что иллюзорно.

Это американцы борются с дефицитом электричества с помощью повышения цен. В России, как рассказывает Шаронов, пошли по другому пути:

— Что мы сделали, когда возник первый серьезный пик потребления зимой 2006 года? Мы просто взяли и отключили часть потребителей — офисные здания, оптовые рынки, некоторые промышленные предприятия. Не стали искусственно задирать цену. Потому что эти потребители, которых мы отключили, деньги бы нашли — а граждане бы не нашли. Вежливо говоря, это называется “ограничение подачи электроэнергии потребителям четвертой категории”, а если без обиняков — то просто “пошли вон, эту неделю не будем вас питать”.

— Как всегда, руководствовались интересами бабы Дуси, — иронизирует Джек Ньюшлос по поводу подходов Минэкономразвития к реформе электроэнергетики. Хотя Чубайсу, как следует из его дальнейших реплик, эти интересы совсем не чужды.

— Кудрявый говорит, рынок и надежность — это вещи взаимоисключающие. Чем больше рынка, доходов, снижения затрат, тем меньше надежности. Вот посмотрите на Америку, они же там снижают затраты, экономят, резервов меньше, а энергетика без резервов не может, поэтому все у них грохнулось — Председатель правления РАО “ЕЭС” заметно накаляется, воспроизводя аргументы своего врага. — Фундаментальный изъян этой логики состоит в том, что рынок при разумном и правильном к нему подходе является не антиподом надежности, а инструментом достижения надежности. Мало того, если вы попытаетесь его игнорировать, то результатом этого в рыночной экономике, в которой мы живем, будет неизбежное проникновение рынка в систему и разрушение ее внутренних механизмов. Вот тогда это будет точно — рынок против надежности.

Кстати говоря, этому есть масса примеров в других отраслях.

— Возьмем медицину. Это сверхсложная отрасль, уж точно не проще энергетики, — продолжает Чубайс. — И вот у нас пятнадцать лет не могут создать внятную, ясную концепцию рынка в этой сфере, при этом, кстати, прикрываясь теми же самыми аргументами, что и Кудрявый. Мол, рынок и медицина — это несовместимо, тут ведь речь идет о жизни человека... А в результате происходит вот что. Вам судно принести пописать? Десять

рублей. Вам штаны сменить? Пятьдесят рублей. У вас простыня своя? Замечательно. Хотите нашу — доплатите. В итоге человек вынужден платить за услугу в бесплатной медицине в самой извращенной форме, гораздо дороже, чем она стоит, — ведь получает при этом услугу радикально заниженного качества. И это — бесплатная, как декларируется, медицина, которая предназначена для людей с ограниченными финансовыми возможностями. Это что, справедливо?!

— Бывший министр энергетики СССР Анатолий Майорец развернул весь совет ветеранов РАО в нашу сторону одной-единственной мыслью, — заканчивает глава компании. — Он просто сказал: “Разве может так быть, что все отрасли экономики — в рынке, а энергетика — нет? Так не может быть. Она развалится. А значит, нужно делать рынок. Чубайс пытается — хорошо ли, плохо ли, черт его знает, но не пытаться сделать нельзя”. И это аргумент абсолютной мощи, который всю логику Кудрявого просто убивает. Он-то считает, что можно создать какое-то такое изолированное пространство, в котором рынка не будет. Вот везде он есть, а здесь его нет, потому что здесь надежность. Да хрена лысого! Если ты проигнорируешь рынок, он твою надежность разрушит, и все дела.

Только это вовсе не означает, что “невидимая рука рынка” сама все расставит по местам, предупреждает Чубайс. “Это один из крупных жизненных выводов, извлеченный из реформы энергетики, — если ты хочешь иметь рынок, ты должен сам его строить, строить и строить”. Проект запуска рынка по степени сложности он сравнивает с запуском космического корабля. Поэтому из десяти лет реформы на создание и отладку рынка электроэнергетики у его команды ушло ровно пять.

За эти десять лет в России произошло две серии кризисных ситуаций в электроэнергетике с массовыми отключениями потребителей. Происходящее четко совпадало с общеэкономическими тенденциями. В конце 1990-х — начале 2000-х энергетики отключали подачу тока потребителям за неплатежи. Начиная с 2000 года деньги у покупателей появились — зато через пять лет электричества стало физически не хватать. А какой сценарий сработает после ликвидации РАО? Где сейчас слабые места?

Чубайс принципиально новых рисков здесь не видит:

— Если мы вводами новых мощностей будем закрывать растущие потребности, какая может быть новая природа дефицита? Неплатежи или дефицит мощностей — третьего не дано.

— Другое дело, что по мере продвижения реформы существующие риски стали ярче вырисовываться, — замечает Шаронов. — И масштабы изменились: что-то оказалось мизерно мало, а что-то, наоборот, вышло на передний план.

Скажем, все говорили, что инвесторов будет отпугивать неясная правовая ситуация в электроэнергетике. А в реальности этот риск отошел на второй план — полно примеров инвестиций как российских, так и иностранных. Зато сохранился риск, связанный с отсутствием новых инвестиций в генерацию. Мы же хотели не просто раздать инвесторам активы, а простимулировать приток капитала в производство электроэнергии, в сети — там, где это требует рынок. Вот здесь ситуация остается рискованной и плохо управляемой.

Надо сказать, государство проблему осознало. Осенью 2006 года Греф предложил привлекать инвестиции в генерирующие компании с помощью размещения их акций среди инвесторов — IPO. В отличие от обычной приватизации, доходы от продажи акций в этом случае поступают не государству, а компании. Стало быть, у нее сразу появляются деньги на строительство новых мощностей. И в РАО «ЕЭС», и в инвестиционном сообществе идею восприняли с энтузиазмом — это было почти год спустя после знаменитой паузы Фрадкова, который захотел лично разобраться в реформе и тем самым затормозил ее.

А в прошлом году РАО и Минэкономразвития договорились, чтобы победители конкурсов по продаже генерирующих компаний одновременно с договором купли-продажи подписывали соглашение об инвестициях. В соглашении решили указывать конкретные объекты в конкретных местах, которые инвестор обязуется построить в определенный срок. Инвесторы были согласны и на это.

Но именно в этот момент, когда Чубайс уже уговорил участвовать в новой приватизации руководителей ведущих зарубежных энергокомпаний, его реформа вновь зависла над краем пропасти.

Кошмар на проспекте Вернадского

297

Я так разозлился, что был готов буквально задушить Германа Грефа собственными руками, — говорит Чубайс.

Десятки встреч с инвесторами, тысячи часов работы сотен людей, миллиарды долларов инвестиций — все это повисло на волоске и через сорок восемь часов могло оборваться окончательно. От кого угодно из врагов ожидал глава РАО “ЕЭС” такой бомбы под реформу, но только не от своего же союзника. А дело обстояло именно так: на ключевом этапе реформы, когда генерирующие компании стали переходить в частную собственность, министр экономического развития Герман Греф потребовал процесс остановить.

Собственно, с самой успешной сделки все и началось. В конце 2006 года контрольный пакет ОГК-3 был продан группе “Интеррос” Владимира Потанина. Конкуренция на торгах была сильной — с “Интерросом” всерьез боролись иностранцы. Поэтому компания была оценена значительно дороже, чем можно было ожидать для пилотной сделки — в 4,5 миллиарда долларов. РАО “ЕЭС” за свою долю в ОГК-3 на этом конкурсе выручило 3 миллиарда.

Торжествующий Чубайс отправился в инвестиционное road-show за рубеж. Встречался с руководством того же Enel, германских RWE и E. On — словом, со всеми мировыми энергетическими грандами. История успеха идеально подходила для их агитации за участие в приватизации

русской генерации; надо было поспешить ею воспользоваться, пока менеджеры РАО готовили к первичному публичному размещению (IPO) дополнительные выпуски акций ОГК и ТГК. Следующим по очереди было ОГК-4, его IPO намечали на весну–лето 2007 года.

Единственное, что слегка портило триумф, — неуверенность в том, что Потанин действительно вложит в строительство и ремонт электростанций все деньги, которые он заплатил РАО за акции ее дочерней компании. Ведь эти деньги по условиям продажи были сразу же зачислены на счета ОГК-3. Смысл всей затеи с продажей акций заключался именно в том, чтобы привлечь живые деньги в конкретные компании.

А компания теперь принадлежала Потанину. И он, как хозяин, имел реальный доступ к ее деньгам, включая только что заплаченную за акции сумму. Захочет направить полмиллиарда долларов на строительство какого-нибудь энергоблока — направит. А может распорядиться этими деньгами и как-нибудь поумнее. Проектов, способных окупиться быстрее и мощнее, чем энергетика с ее рентабельностью чуть выше уровня инфляции, вокруг полно... Ничего личного — только звериный оскал капитализма.

Разумеется, Потанин в разговорах с Чубайсом неизменно обещал, что вложит все до копейки именно так, как его обязывает соглашение акционеров, прилагавшееся к договору купли-продажи. А Чубайс, вдохновленный удачной сделкой, энергично поручался за Потанина на встречах с госчиновниками.

Но у последних тем не менее все больше крепло убеждение, что обещания в инвестиции могут и не превратиться. А вскоре это беспокойство публично высказал Путин. На официальной встрече с Чубайсом в мае 2007 года, выслушав его рассказ о подписании инвестиционных соглашений с покупателями ОГК, президент прямо спросил: “А если не выполняются эти условия? Мы это проходили в прежние годы: компании подписывали и ничего не делали”. А это был камешек в огород Чубайса: Путин явно намекал на инвестиционные конкурсы в период массовой приватизации. Самый известный пример — покупка комбината “Апатиты” одной из фирм Михаила Ходорковского в 1995 году. Как и большинство победителей тогдашних конкурсов, Ходорковский инвестиционные обязательства по сделке проигнорировал и принялся эксплуатировать “Апатиты” по собственному сценарию. Когда после нескольких судов РФФИ добился от него выполнения инвестиционных обязательств лишь на четверть от ранее оговоренной суммы, это расценивалось как крупная победа над олигархами.

Чубайс говорит, что и в начале 1990-х он сильно сомневался в работоспособности инвестиционных конкурсов. Но авторитетный для него юрист Петр Мостовой его убедил. Сейчас же правоведы прямо говорили: в российском законодательстве соглашений акционеров, которые подписывают покупатели ОГК, не существует. Это вообще элемент британского права, а не российского. В России такие документы никого ни к чему юридически не обязывают. И это было очевидно всем — и юристам, и Потанину, и Чубайсу, и, самое ужасное, Грефу.

Дальнейшее в описании Чубайса выглядело так. За пять дней до совета директоров РАО “ЕЭС”, на котором предстояло утвердить очередное размещение доли компании в ОГК-4, министр внезапно объявил:

— Анатолий Борисович, поскольку у вас нет предложений о том, как заставить инвесторов заплатить по-настоящему, мы пока ваши IPO приостановим.

— Как, вообще?! Вы это серьезно? — не поверил Чубайс. Воображение немедленно подсунило набор последствий: обвал фондового рынка... разрыв с трудом выстроенных отношений с иностранными компаниями... международный скандал...

— Да, вообще. И это абсолютно серьезно, — невозмутимо отвечивал Греф. — Кстати, чуть не забыл: послезавтра я уезжаю в отпуск. Если все-таки хотите решить проблему — двое суток у вас на это есть.

Греф сейчас ничего драматического в этой истории не видит — то ли дело, мол, сражения с Илларионовым и с депутатами в Госдуме.

Чубайс же первые сутки провел, как он сейчас вспоминает, погружаясь то в ужас, то в ярость:

— Все мои лучшие интеллектуальные силы пытаются хоть что-то придумать — ничего не выходит. К его ребятам идем. А те разводят руками: да мы и сами не знаем, что предложить. Я, конечно, понимаю, что Герман Греф хочет луну с неба. Но по сути-то он прав! Мы впервые за время реформы уперлись не в политический барьер, а в содержательный. Мы не можем придумать конструкцию, которая действительно заставила бы Потанина деньги, внесенные в компанию, направить на инвестиции. И теперь у нас все действительно по-крупному закачалось, всерьез.

Чтобы уберечь акции РАО от обвала, страшную тайну о кризисе имени Грефа в компании хранили так крепко, что многие наши собеседники — даром что в теме — узнали об этой истории только от нас.

В полночь Чубайс позвонил Грефу.

— Я не пойму, чего вы от меня хотите! — в смятении говорил в телефонную трубку председатель правления РАО “ЕЭС”.

— Послушайте, Анатолий Борисович, да я бы и сам хотел вам помочь... — начал было министр, и Чубайс осознал: Греф действительно не знает ответа на свой вопрос.

— Ни мои юристы, ни ваши ничего не могут предложить — а у меня из-за этого все рухнет! “Все, все, что нажито непосильным трудом... куртка замшевая три штуки...” — вылезла откуда ни возьмись любимая цитата из гайдаевского фильма “Иван Васильевич меняет профессию”. — Черт возьми, да есть ли в стране хотя бы один юрист, которого бы вы, Герман Оскарович Греф, считали компетентным специалистом для решения этой задачи? Или такой юрист всего один на белом свете — тот, с которым я имею счастье беседовать?

Греф погрузился в раздумья.

— Антон Иванов, председатель Высшего арбитражного суда.

— Класс! Герман Оскарович, у меня тогда к вам одна просьба — позвоните сейчас господину Иванову, объясните ситуацию. Завтра в девять утра я у него. Пусть собирает всех, кого хочет. Мне все равно, какую юридическую конструкцию он изобретет, — приму любую. Но тогда и вы подпишитесь под тем, что он придумает. А если не примете, — пригрозил Чубайс, — клянусь, найду вас на Черном море, на Лазурном берегу — везде, где вам вздумается отдыхать! Испорчу вам отпуск, но просто не вылезу оттуда, пока не получу вашего одобрения.

Греф позвонил Иванову среди ночи, и тот согласился провести совещание.

В девять часов утра немного успокоившийся Чубайс вошел в здание Высшего арбитражного суда. С председателем ВАС Антоном Ивановым они знакомы не были — как шутил позже глава РАО, “это уже четвертое поколение питерских, перебравшихся в Москву”. Иванов произвел на него хорошее впечатление — молодой доброжелательный профессионал, и юристов своих собрал во множестве, таких же молодых и доброжелательных. Он предоставил слово Чубайсу. Юристы обратились в слух.

Потом начались вопросы из зала:

— Скажите, а как устроен этот ваш рынок электроэнергии?

— А чем киловатты отличаются от киловольт? Надо же, как интересно, никогда бы не подумал!

— Вот вы тут упоминали рынок мощности. Нельзя ли в двух словах пояснить, что такое мощность? Ну, просто чтобы нам определиться с понятийным аппаратом.

— О нет, только не это, — прошептал про себя Чубайс.

Юристы, собравшиеся в зале у Антона Иванова, впервые в жизни услышали о законодательном регулировании электроэнергетики. Они

были специалистами высокого класса, это чувствовалось. Но теперь драгоценное время уходило на то, чтобы просто объяснить им суть дела.

А Герман Греф через несколько часов собирался отправиться в отпуск. Если до отъезда он не получит решения — государственная директива для голосования по вопросу о проведении IPO следующей по списку генерирующей компании не будет подписана. Катастрофа с последующим разоблачением становилась неизбежной.

После полудня потрясенный Чубайс покинул кабинет председателя Высшего арбитражного суда.

— Мне это до сих пор кажется абсолютным чудом, что Иванов со своими юристами придумали решение за три часа. В ходе дискуссии. С юридической стороны — просто гениальное, — счастливо улыбается он. — Я даже не подозревал о существовании той статьи в Гражданском кодексе, о которой он вспомнил. В переводе с юридического языка на человеческий она означает вот что. Если вы не выполнили договор со мной, у меня есть право попросить третью сторону исполнить этот договор за вас. И при этом на вас в полном объеме будут возложены все обязательства по возврату мне денег, которые я заплачу третьей стороне.

Решение, предложенное председателем ВАС, и впрямь удачно легло в систему отношений между субъектами в отрасли. Тут надо сделать небольшое отступление, чтобы разобраться с рынком мощности. По замыслу реформаторов, он нужен для обеспечения надежной и бесперебойной поставки электроэнергии. Выглядит это так. Поставщики — то есть ОГК и ТГК — получают от “Системного оператора” плату за установленную мощность своих электростанций. При этом они обязаны поддерживать оборудование в постоянной готовности к выработке электричества (по согласованию с “Системным оператором” загружать конкретные турбины по отдельно оговоренным параметрам, в случае необходимости менять эти параметры и т.д.).

Размер платы за мощность напрямую зависит от выполнения обязательств генерирующими компаниями. Поэтому у них появляется прямой финансовый стимул соблюдать требования “Системного оператора”. Такой механизм позволяет застраховать национальную энергосистему от снижения текущей надежности при растущем спросе на электроэнергию.

В общем, генерирующие компании получают большие деньги — это десятки миллионов долларов в год на компанию, — по сути, за то, что у них есть электростанции, готовые к работе. Теперь представим, что владелец какой-то ОГК не стал строить новых энергоблоков, а потратил деньги на что-то другое. Мощности, на которую в перспективе рассчиты-

вал “Системный оператор”, у него, соответственно, не оказалось. А раз так — “Системный оператор” имеет полное право этому владельцу недоплатить. Чем дольше не будет новых энергоблоков, тем дольше и больше он будет ему недоплачивать.

И это еще полбеды для недобросовестного инвестора. Потому что если по генеральной схеме размещения энергообъектов до 2020 года в конкретном месте должна быть построена новая станция — она, по завету Чубайса, должна быть построена. Иначе — дефицит электричества со всеми вытекающими последствиями. Значит, эту станцию построит кто-то третий. А потом этот третий придет к владельцу ОГК и выставит ему счет за строительство электростанции. И тот обязан будет ему заплатить, никуда не денется.

Так что сэкономить на инвестициях, раз уж ты взялся их обещать, не получится. Главное — зафиксировать все это в официальном договоре в момент заключения сделки.

“Абсолютно убойный инструмент”, по квалификации Чубайса.

Выйдя от Иванова, он принялся звонить Грефу и зачитывать по бумажке: слушайте, Герман Оскарович, вот нашлась статья в ГК, которая гласит то-то и то-то...

— У Грефа есть такая особенность: когда ему серьезные вещи рассказывают, он обычно внимательно слушает, долго молчит, а потом произносит: полная чушь, полнейшая, какой только идиот мог это придумать? Так что это у него типовая реакция.

Греф выслушал. Выдержал паузу. И сказал: “Гениально! Блестящее решение!”

Кризис разрешился. Совет директоров РАО “ЕЭС” бодро проголосовал за размещение пакета акций ОГК-4. Юристы компании засели за разработку типового договора о предоставлении мощности. Осталось только предложить его инвесторам. А те, разумеется, люди грамотные — поняли, к чему дело клонится, и закручинились. Причем, что особенно смешит Чубайса, иностранцам этот договор не нравился так же, как и соотечественникам.

— Все как один встали в позицию: “Да мы инвестировать готовы в два раза больше! Да мы только из-за того приходим, чтобы инвестировать! Да лучше нас инвесторов вы в принципе не найдете — но только зачем же подписывать эту гадость?!” Я ведь сам заново объехал всех потенциальных покупателей, чтобы предупредить об изменении условий, показал им договор — и Потанину, и Вексельбергу, и западным капиталистам. И уже на пятый раз слушал, с трудом сдерживая хихиканье, от президента Е.Оп Бернотата один в один то же самое, что накануне от Вексельберга и По-

танина: “Анатолий Борисович, инвестиции — святое дело, а вы вообще такой великий реформатор, что мы точно готовы на все ради этого. Да что там пять миллиардов долларов — вообще не вопрос, десятку минимум точно заплатим. Вот только эта дрянь-то зачем?”

Чубайс говорит, что потратил много усилий, чтобы донести до своих собеседников простую мысль: если вы хотите в Россию, в энергетику, для этого надо выполнить политическое условие. “В принципе, в энергетику-то ни во Франции, ни в Италии, ни в Германии просто так не войдешь, не правда ли? Серьезная тема, вы знаете не хуже меня, — убеждал капиталистов глава РАО “ЕЭС”. — Чудесно, что вы хотите строить у нас электростанции. Но если вас уволят, а меня, допустим, пристрелят — что дальше? Так что вы бумажку-то, пожалуйста, будьте готовы подписать”.

Для полной надежности конструкции договор на предоставление мощности утверждается не генеральным директором генерирующей компании, а советом директоров либо собранием акционеров. С юридической точки зрения такое решение отбивать совсем трудно. “Окончательная бумажка! Броня!”, как говорил профессор Преображенский у Булгакова.

— Правда, недавно к одному из наших топ-менеджеров пришли представители двух олигархов и сказали: слушай, этот ваш договор на предоставление мощности — жуткая вещь, конечно, но поскольку мы к Чубайсу неплохо относимся, пусть до тридцатого июня все остается как есть. Но с первого июля мы тебя нанимаем, чтобы ты придумал юридическую схему, как эту чудовищную конструкцию отмотать обратно. Значит, действенный документ помог нам написать Антон Иванов! — завопил Чубайс.

— Когда мы прочитали типовой договор на предоставление мощности, то поняли, что для инвесторов эта конструкция выглядит абсолютно неприемлемо и ужасно, — хмурится президент “СУЭК” Владимир Рашевский.

А ведь Рашевский — дружественный инвестор. Он работает в одной команде с Поповым и Мельниченко. Они, напомним, одними из первых в России решили вкладывать деньги в электроэнергетику и в трудное для РАО “ЕЭС” время стали по собственной инициативе скупать на рынке акции компании. Только за 2002–2003 годы группа МДМ, в которую входил “СУЭК”, вложила в РАО “ЕЭС” и региональные АО-энерго миллиард долларов, разогнав их капитализацию в несколько раз. Больше, чем МДМ, в то время в отраслевые бумаги не вкладывал никто. С тех пор Мельниченко и Рашевский по очереди входили в совет директоров РАО, деятельно уча-

ствовали в обсуждении реформы и послереформенных моделей развития электроэнергетики.

Но даже Рашевский, несмотря на всю лояльность по отношению к Чубайсу, не находит в себе сил сохранять сдержанность, когда речь идет о злосчастных договорах.

— Мы предлагали: если уж вам так нужно срочно продать ОГК-4, примем сейчас этот документ как есть. Но вопрос заключения типового договора на поставку мощности рассмотрим на следующем совете директоров. И если новый вариант окажется лучше, чем тот, который сейчас заключит покупатель ОГК-4, то и для него этот договор будет изменен. Понятно, что это своеобразное политическое обременение. Можно даже сказать, плата за то, что реформа энергетики вообще происходит. И ряд существенных изменений нам все-таки удалось пробить. Но я до сих пор считаю, что эта юридическая конструкция является абсолютно недружественной по отношению к инвесторам.

— Сейчас невозможно оценить адекватность инвестиционных программ ОГК и ТГК. А рынок еще откорректирует эти программы, я просто уверен в этом, — поясняет логику инвесторов давний соратник Чубайса Дмитрий Васильев (после отставки с поста первого зампреда правления “Мосэнерго” в 2006 году он работает исполнительным директором JP Morgan в Лондоне). — Очень сложно прогнозировать спрос в электроэнергетике. Трудно, например, оценивать энергосбережение. Или изменение места страны в международном разделении труда. Темпы роста энергопотребления на рубль ВВП могут быть разными в зависимости от того, какой путь экономического развития выбирает страна. И то, что сейчас инвесторов заставляют подписывать конкретные инвестиционные обязательства, многих из них просто пугает.

Разумеется, государству нужно быть уверенным в том, что после ухода Чубайса из энергетики преемственность в привлечении инвестиций сохранится, рассуждает Васильев. Вот только для этого, с его точки зрения, был выбран довольно грубый механизм.

Хотя в целом для реформы и для экономики это, в общем, не так уж и страшно:

— Некоторых инвесторов этим договором действительно отпугнули. Но те, кто остались, — они, по-моему, просто понимают, что к реалиям России (как и Украины, например) надо относиться с чувством юмора. Только тогда здесь и можно сделать большие деньги!

Когда ты садишься в самолет, тебя что, сильно волнует, как там двигатель чистят или как у него работает подъемная сила? Тебе важно, чтобы в кресле было удобно сидеть. Ну и конечно, чтобы лететь безопасно, спокойно и более-менее комфортно. Так вот, с этой точки зрения мы фактически провели капитальный ремонт двигателя самолета в полете, — проводит аналогии член правления РАО “ЕЭС”

Леонид Гозман. — А страна и не заметила. Страна замечала кризис неплатежей и аварии — но это период до реформы и период, когда реформа тормозилась. Но в активной фазе реформы ничего подобного не произошло.

Действительно, вечерами свет в квартирах и на улицах так и горит себе, как горел. И электричество из розетки течет ровно так же, как до прихода Чубайса в РАО “ЕЭС”. Можно подумать, что реформаторы совершали задуманное ими дело на цыпочках и по ночам, только бы не потревожить покой рядовых граждан. На которых в выручке РАО “ЕЭС” приходится всего-то 10 процентов.

Деньги здесь, разумеется, вообще никакой роли не играют. Просто покой рядовых граждан — вопрос политический. Следовательно, находится в ведении высшего руководства страны. А с ним особо не полиберальничаешь.

Ну кто сейчас вспомнит про младореформаторские лозунги правительства Кириенко–Немцова десятилетней давности об отмене перекрест-

ного субсидирования в естественных монополиях? Как тогда, так и сейчас состоятельные потребители из промышленных предприятий платят за электричество по высокому тарифу, чтобы относительно малоимущие — большинство жителей страны то есть — жгли свет задешево.

В Советском Союзе, кстати, до середины 1980-х все было наоборот: один кВт/час для граждан стоил четыре копейки, а для промышленности — две.

— Это все дружок мой придумал поменять, — откровенничает Кудрявый. — Рыжков Николай Иванович, когда союзным премьер-министром был.

Даже заслуженный энергетик с его социалистическими взглядами отрицательно относится к таким формам господдержки: мол, и энергосбережение они совершенно не стимулируют, и вообще создают неправильные установки для потребителей насчет того, что электроэнергия ДОЛЖНА стоить дешево.

Что уж говорить о Чубайсе, который сам в 1990-е годы на посту вице-премьера провозглашал курс на отмену перекрестного субсидирования.

— Перекрестка, как и многочисленные льготы до проведения монетизации, — это символы слабости власти, которая пытается потакать избирателю. Когда государство не в состоянии помочь гражданину реальными деньгами, оно пытается таким вот кривым способом удешевить продукт. Конечно, с экономической точки зрения это действия нездоровые, — не вдаваясь в рассуждения, констатирует Чубайс.

Монетизация льгот для либеральных реформаторов в России — большая тема. Нужная для экономики реформа была разработана, как принято считать, поспешно и проводилась с довольно скудной разъяснительной компанией. Отсюда массовый шок в обществе. В начале 2005 года по стране прокатились митинги возмущенных обывателей (особенной популярностью у недовольных пользовались пикеты посреди оживленных автострад). Партия “Единая Россия” поспешила объявить виновным правительство, которое внесло в Думу недостаточно продуманную реформу. Протесты вскоре стихли сами по себе. Но охоту монетизировать тайные льготы вроде той же перекрестки в электроэнергетике у власть имущих эта история отбила, похоже, надолго.

Бывший министр экономического развития Герман Греф охотно признает, что категорически противился реформированию системы льгот (так называемой “монетизации”) для граждан в ЖКХ в целом и в энергетике в частности.

— Это был бы такой коллапс... Все остальные виды монетизации показали бы после него детским садом. Я открыто выступал против.

И в конце концов президента удалось убедить — он сказал, что не надо экспериментировать. Собственно, когда мы и проектировали саму реформу в начале двухтысячных, то понимали, что она в заданные сроки не завершится — скорее всего, по ходу будет очень много развилок. В этой сфере резкие шаги недопустимы.

— Сегодня же вообще провозглашена политика, что до 2014 года население должно получать электроэнергию по регулируемым ценам. В этом смысле политика перекрестки узаконена на ближайшие шесть лет, — говорит член правления РАО “ЕЭС” Юрий Удальцов. — Но никто при этом не сказал, где взять источник для субсидирования.

Мы пьем кофе в брассери “Жеральдин”, что в районе Остоженки. Под французский шансон Удальцов, который последние четыре года отвечает в компании за реформу, прогнозирует, как ситуация будет развиваться дальше. Прогнозы получаются туманные.

— Я вам могу сказать только одно: хоть вопрос об отмене перекрестки исключен из публичного обсуждения, развитие ситуации в либерализованном секторе энергетики неминуемо его вытащит наружу. В лучшем случае это до конца 2008 года произойдет, в худшем — затянется на 2009–2010 годы. Но современная рыночная конструкция старый инструмент будет ломать. Друг с другом они просто не уживаются. Потому что, если следовать графику либерализации рынка электроэнергии, уже в следующем году по свободным ценам должно продаваться до 50 процентов по сравнению с нынешними 25 процентами. А к 2011 году должно дойти до ста процентов. Так что старый ресурс для перекрестки отпадает.

Сейчас перекрестное субсидирование населения по-прежнему спрятано в ценах для крупных промышленных компаний. По идее, когда такие потребители начинают закупать на оптовом рынке весь нужный им объем энергии, региональный бюджет лишается их платежей за электричество. Особенно проблема обостряется в регионах, где есть только одно крупное предприятие — как НЛМК в Липецкой области, к примеру, которое тянет на себе всю перекрестку. Как только этакий кормилец выходит на рынок, местный губернатор должен либо поднимать тариф для граждан, либо раздавать им субсидии на оплату счетов за электричество.

Ни то ни другое губернаторов не устраивает. Поэтому сейчас “кормильцев” ограничивают в покупках электричества по свободным ценам. Но поскольку график либерализации рынка электроэнергии утвержден правительством, доля этих ограничений с течением времени будет стремиться к нулю. И что тогда?

В обозримом будущем, по мнению Удальцова, государству придется выбирать из двух вариантов. Первый способ, с точки зрения штатного ре-

форматора РАО, совсем плохой, потому что нечестный: заложить субсидии для населения в сетевой тариф. Он непрозрачно формируется — и никто не докажет, что для крупных потребителей у сетевой компании передача электроэнергии дорого стоит, а для населения — почти бесплатно. Второй вариант чуточку получше: нагрузить obroком генерирующие компании. “Им скажут — да, мы дали вам свободный рынок, вы можете там продавать свое электричество по свободным ценам. Только извольте какое-то количество киловатт-часов отдать населению по цене, которую мы вам назовем. А издержки отбивайте на своем рынке”.

Есть еще третий способ — нормальные адресные субсидии действительно нуждающимся в них людям. Но зампред правления РАО, как и Греф три года назад, вообще всерьез не рассматривает:

— Государственная система к этому совершенно не готова. Не могу себе представить, что в стране вдруг запустят систему массового распределения денег для компенсации платы за электроэнергию. Это даже не монетизация льгот. Проблема касается многих людей, которые ни в каких списках льготников вообще не значатся. Понятно, почему никто из действующих лиц перекресткой до сих пор не занимался: выборный цикл не закончился, правительство новое должно появиться... Но в любом случае жалко будет, если решат идти по самому простому и плохому сценарию.

Хорошо хоть рыночная система не дает эту проблему замалчивать и делать вид, что все в порядке, добавляет Удальцов.

Чубайс, как известно, любит ссылаться на Маленькую Синюю Книжечку — первый план реформирования РАО “ЕЭС”, принятый в компании в 1998 году. В целом, как он резюмирует сейчас, все записанные там преобразования были произведены практически без изъятий (разве что от перекрестки избавиться не удалось). Так что с долгосрочным видением у команды Чубайса дела как будто обстояли неплохо. Собирались решить две задачи — антикризисное управление компанией и реформирование всей отрасли — и решили-таки.

Вот только к 2005 году Чубайс стал понимать, что есть еще третья задача, которую решать он не собирался. А решать ее тем не менее придется ему самому.

— “Развитие” — может быть, не самое удачное название для третьего этапа, но я для себя лучше пока ничего не придумал. Я внутренне предполагал, что реформа — это подготовка к стадии, когда инвестиции пойдут в уже частную генерацию и тем самым дадут ей развитие. Но если бы все развивалось так, как мы предполагали вначале, — боюсь, что задача развития не была бы решена вообще. Либо ее выполнили бы с какими-то

колоссальными изъятиями, которые вообще могли разрушить реформу. А я этого тогда, десять лет назад, не понимал.

Трудность состояла как раз в том, что ремонт двигателя (пользуясь аналогией Гозмана) у самолета под названием “Единый электроэнергетический комплекс России” надо было производить в полете. В идеально стабильной ситуации, когда рост энергопотребления у вас аккуратно растет на 0,5 процента в год и все электростанции оборудованы новеньким оборудованием, нет никаких проблем, чтобы разрезать эту систему на кусочки и склеить их по-новому, объясняет Чубайс:

— Но если вы собрались делать все это в той стадии, когда у вас потребление растет не на пять десятых процента, а на пять процентов в год... А главное, этот рост уже уперся в дефицит мощностей и строить новые надо не откладывая... Тут уже единство технологического процесса в электроэнергетике играет просто колоссальную роль. А на это еще вторая сложность накладывается: сохранить отрасль реформированной в ситуации, когда сначала динамики никакой не было вообще, а потом вдруг начался бурный рост. Разница между отсутствием развития и развитием — это же не просто наличие у вас каких-нибудь инвестиционных планов. Десяток отраслей экономики, требующих совершенно иного структурирования и новых принципов работы, причем некоторые из них вообще для России в новинку.

Взять хотя бы проектирование. Советский “научный проектный комплекс” — наши Гипро- и Техноэлектропромы — в течение пятнадцати лет был почти не востребован, потому что в отрасли не было развития. А сейчас, когда развитие началось, выясняется, что они в этом виде уже не очень-то и нужны. А нужны нам, оказывается, ЕРС-контракторы (от engineering procurement construction). Это компании, которые интегрируют в себе и разработку проекта (engineering), и заказ оборудования (procurement), и строительство, монтаж и наладку (construction). Одна организация отвечает за все, в том числе и финансами. Договоренности с энергетиками у нее примерно такие: так, ребята, что вам тут надо построить? Два энергоблока за 500 миллионов долларов? Отлично, построю за три года, а если не успею — уплачу вам штраф в 200 миллионов долларов. Весь современный мир так живет — а у нас в 2005–2006 годах, когда я осознал проблему, ничего подобного не существовало. Никто даже и слов таких не знал — ЕРС.

Разбираясь с этими технологическими премудростями, Чубайс столкнулся с такой идеологической — если не сказать моральной — проблемой, что чуть было не поссорился со своими ближайшими единомышленниками.

Раньше, только начиная реформу, все они исходили из предположения, что новые собственники генерации, ориентируясь на рыночный спрос, сами решат, где нужно строить новый блок, а где — целую станцию. Но по мере погружения в тему выяснилась такая картина. Можно совершенно точно знать, что под новый завод “Тойота” в Петербурге нужно будет подогнать мощность в 100 мВт, и, руководствуясь этим знанием, строить новые электростанции. А что, если позже выяснится, что кроме этого завода в районе появятся еще пять новых, имеющееся на сегодня металлургическое производство скоро закроется и переедет в другое место, а к этому времени по соседству появятся жилой район, который нужно снабжать электроэнергией и вдобавок теплом? Причем все это происходит в отрасли, в которой с момента принятия решения о новом блоке до появления блока при самом хорошем раскладе проходит три года — а вообще-то пять. Откуда новый хозяин генерирующей компании соберет всю эту информацию, которая позволит ему построить то, что нужно, и там, где действительно нужно?

— Итак, 2005 год — и вот условия задачи: страна — Россия, регионов — восемьдесят семь, по каждому из них нужен ответ, что будет со спросом в 2010 году, — расписывает свои очередные злоключения глава РАО. — Кидаюсь в Минэкономразвития — ответа нет. Из губернаторов содержательно поддерживать серьезный разговор на эту тему способны от силы процентов двадцать пять — но все-таки уже хоть какой-то результат. Обошел всех олигархов. Ответы примерно такие: “Ну, в принципе, я там уже деньги вложил, но никому не хочу об этом говорить, и ты тоже никому не говори — в общем, там у меня будет небольшой заводик”. Какая мощность потребления, спрашиваю. “Ну, мегаватт триста”. — “Ничего себе, у меня нет их!” — “Да? А что ж ты молчал?” Это, конечно, упрощенная картинка. Десятки специалистов в РАО “ЕЭС” в течение нескольких месяцев проделали колоссальную аналитическую работу, и динамика спроса постепенно стала вырисовываться. Так, может, мы ее и сообщим будущим собственникам? Пусть они начинают строить по нашему плану сами. Так и появилась генеральная схема размещения объектов электроэнергетики до 2020 года.

Генсхему, которую неформально окрестили “ГООЛРО-2”, правительство утвердило весной 2007 года. Документ открывает перед отраслью впечатляющие перспективы: инвестиционные потребности энергетики оценены, в зависимости от возможного роста потребления, в 423–542 миллиарда долларов. Есть план, из которого любому инвестору понятно: где, когда и что надо строить. Учтено и то, что с газом в стране напряженно: если в прошлом году доля угля в российском топливном балансе составляла

25 процентов, через тринадцать лет она должна достигнуть 46 процентов (газовая составляющая, соответственно, снизится с 68 процентов до 50). Но пока в РАО “ЕЭС” рисовали новую схему отрасли, старые товарищи Чубайса из либерального лагеря, оказывается, неустанно клеймили его за социалистические замашки и стремление возродить Госплан.

— Я с ними не соглашался, и разборки у нас случались довольно серьезные. Потому что я действительно очень уважаю людей, которые занимали противоположную позицию. В какой-то момент даже возникла угроза потери этих людей как членов команды. Потому что для некоторых это была такая личная драма: как же так, мы все делали совершенно по-другому, а теперь Чубайсу что-то в голову взбрело — и все рушится.

Однажды, в октябре 2006 года, Дмитрию Васильеву позвонил председатель правления РАО “ЕЭС” и спросил:

— Что ты можешь сказать про Леонида Казинца?

Основателя девелоперской группы “Баркли”, застроившей всю Остоженку многоквартирными домами для миллионеров, Васильев неплохо знал и относился к нему с уважением. Вот только какая может быть связь между этим парнем и Чубайсом? Но времени на размышления не было. Глава РАО частенько так звонил своим знакомым и огорошивал вопросом на совершенно неожиданную тему — без объяснения причин.

— Понял тебя, спасибо, — сказал Чубайс, выслушав от Васильева похвалу в адрес девелопера, и отключился.

Потом он попросил секретаря в приемной разыскать координаты Сергея Полонского, владельца Mirax Group, и соединить его с ним.

— Слышал, Сергей Юрьевич, что вы строите башню “Федерация” в Москва-сити, — говорил спустя некоторое время ошарашенному Полонскому по телефону председатель правления РАО “ЕЭС”, — Не могли бы вы организовать для меня экскурсию на стройплощадку? Заодно бы и познакомились.

Взобравшись на десятый этаж недостроенной башни в сопровождении Полонского и целой делегации его топ-менеджеров, Чубайс полюбовался панорамой столицы и обратился к застройщику:

— Ну, расскажи, как у тебя тут процесс организован.

— В строительстве я не понимаю ничего, — скромно начал Полонский. — Но я понимаю, что такое моя башня. Это же, собственно, пять проектов. Фундамент. Фасад — монолит бетонный с опалубкой, в опалубку бетон заливается. Обшивка фасада. Лифты. Кровля. Только и всего. Соответственно, у меня есть генподрядчики для фундамента, монолита,

лифтов, кровли и обшивки фасада. А дальше моя задача — обеспечение полной системы их взаимодействий и стыковки инженерно-технических и менеджерских решений. По деньгам все тоже просто организовано: вот сейчас десятый этаж строится, а когда мы начнем пятнадцатый, первые пять я уже сдам в аренду и подготовлю к заселению...

— Фантастически интересно. Просто фантастически интересно, — повторял Чубайс, спускаясь на землю.

Через несколько дней он снова позвонил Полонскому:

— Знаешь, Сергей, на меня произвело сильное впечатление то, что ты делаешь. Дело такое: “Федерацию” ты, считай, уже построил. Переходи теперь ко мне в РАО “ЕЭС”. Готов назначить хоть членом правления.

— Дайте подумать, — только и смог произнести потрясенный делопер.

Вскоре очередь удивляться дошла до Казинца.

— У меня для тебя есть задача поинтереснее, чем твой “Баркли”, Леонид. Приглашаю в РАО “ЕЭС” — будем строить вместе, — без обиняков заявил глава корпорации.

Временно переквалифицироваться в хед-хантера Чубайса вынудил очередной поворот в реформе.

Нездолго до того, как напроситься на экскурсию в недостроенный небоскреб, глава РАО обдумывал итоги первого IPO выделенной из холдинга генерирующей компании. Казалось бы, все прошло великолепно: 14,4 процента акций ОГК-5 было продано за 459 миллионов долларов (покупателями выступали сто сорок инвестиционных компаний и фондов). Причем заявок на торги поступило на сумму в десять раз больше итоговой! То есть если уж портфельные инвесторы смогли собрать 4 миллиарда долларов, чтобы вложиться в российскую энергетику, — сподвигнуть на такое стратегов вполне реально.

В общем, картина в российской энергетике теперь выглядела так. Что строить — более-менее понятно. На какие деньги строить — тоже понятно. Идеологические дискуссии внутри себя пройдены, с правительством пройдены. Оставался только один простой вопрос: а как эти горы инвестиционных рублей превратить в мегаватты электроэнергии? И вот на этот вопрос у Чубайса осенью 2006 года ответа не было.

— Я себе ясно представил, как бегаю по рынку с триллионами рублей и криком: “Ребята, кто возьмется подписать ЕРС-контракт и построить энергоблок?” При том что количество ЕРС-контракторов в России на тот момент — ноль. В машиностроении проектные мощности в России в целом закроют половину программы в лучшем случае. Вторую половину нужно где-то брать. Где? В Турции, в Германии, в Китае, в Америке? А их стан-

дарты технические подходят к нашим или нет? И что дальше? Генсхема утверждена, Чубайс всех победил, только потом у него грохнулось все. Оборудование не заказано или заказано на треть, не важно. Проектов нет. И собственно, все осталось в той же стадии, что и до реформы. Это означает, что вводы новых мощностей в отрасли будут не в 2010-м, а в 2015-м. А дефицит — уже сейчас. И следующие десять лет страна будет рассказывать про реформу энергетики и главного реформатора, который ее нареформировал так, что теперь все сидят без электроэнергии.

Чубайсу снова стало не по себе. Перед ним в очередной раз встала дилемма: опираться на рынок или нет?

— И я для себя решил — нет. Очень рискованно. Надо действовать иначе. Нужно создавать внутри РАО “ЕЭС” абсолютно административным, корпоративным путем централизованного ЕРС-контрактора. Забирать у генерирующих компаний деньги, которые они привлекут через IPO, и все. Без оснований. Я дал — я забрал. Всего должно получиться три и одна десятая триллиона рублей. Создадим в РАО департамент, назначим начальника департамента, у меня контроль за проектом раз в неделю, у него контроль ежесуточный. Все, как это и должно быть в таких случаях. Только делать это надо лучшими силами из имеющихся в стране. Осталось только понять, где взять такую культуру организации строительного процесса...

Чубайс начал думать по принципу исключения. Наши энерго-строители? Не потянут. Вообще не понимают, что такое ЕРС-контракт с финансовой ответственностью генподрядчика за срыв сроков, — совершенно в другой системе сформировались. Западных нанимать? Невероятно, чтобы западный топ-менеджер вписался в российскую систему, да еще и сумел поднять такой проект с нуля. Кто-то из российских промышленных строителей? Не к кому обратиться — такого масштаба инвестиций в строительство, как сейчас в энергетике, ни в одной отрасли нет. И в гражданском строительстве тоже. Разве что в Москве в последние годы высотные здания растут как грибы после дождя... Ну-ка, кто у нас там лидирует в московском девелопменте? “Баркли” и Mirax?

Спустя месяц после этих размышлений председатель правления РАО “ЕЭС” принимал у себя в кабинете новых советников — Сергея Полонского и Леонида Казинца. Он только что представил их на совещании с генеральными директорами дочерних компаний РАО. Отрекомендовал их как знатоков строительства и предупредил всех собравшихся: за наши стройки теперь будут отвечать они, если что неправильно — головы вам поотрывают. Полонского, который все время колебался по поводу

своей пригодности в энергетике, он решил назначить начальником департамента, а Казинца — своим заместителем, который бы курировал департамент Полонского.

И вот теперь, к возмущению Чубайса, эти двое отказывались выходить на работу.

— Что вас не устраивает, что это за разговор?

— Мы не видим здесь бизнеса, Анатолий Борисович.

— Как это “не видите бизнеса”, прекратите — это вы должны понимать в бизнесе, а не я! Вот я вам даю три триллиона сто миллиардов рублей. Повторяю — три триллиона сто миллиардов. Получите. На эти деньги нужно строить — очень много. Как хотите, так и делайте. Сами разбирайтесь.

— Нет, мы вместе анализировали, и бизнеса у нас не получается, — разводили руками Полонский и Казинец.

— Ну что же это такое?! Я, что ли, за вас должен придумывать? Чтоб через три дня были здесь у меня, готовые к работе.

Через три дня разговор повторился.

— В итоге я сам додумался, в чем корень явления, — говорит Чубайс. — У девелоперского бизнеса в Москве совершенно фантастические особенности, которых, я думаю, нет вообще ни в одном бизнесе на планете. Московские девелоперы строят все на заемные средства. Потому что в Москве колоссальный разрыв между себестоимостью квадратного метра и рыночной ценой — соответственно, полторы–две тысячи долларов и четыре тысячи долларов в случае с “Федерацией” на момент того разговора. Берешь кредит на сто миллионов долларов, строишь здание, которое продаешь за пятьсот миллионов долларов, себе забираешь четыреста миллионов долларов. В энергетике такого бизнеса действительно нет, и думаю, что не будет. Если капитализация не улетит куда-то в пять раз вверх, что маловероятно.

Только это вовсе не означает, что на электричестве нет никакой возможности заработать, добавляет глава РАО. Стандартная доходность ЕРС-контракта — 15–20 процентов. Производство электроэнергии — в таких же пределах. Да, в обоих случаях трехкратной доходности нет. То есть в электроэнергетике другой бизнес. Не фантастический.

Да еще и с обременениями для инвесторов, придуманными Чубайсом.

— Вот, допустим, я инвестор и у меня миллиард долларов. Я на эти деньги, на миллиард, могу построить тысячу киловатт новых мощностей — либо купить полторы тысячи, а то даже и две. В нормальной рыночной ситуации инвестор конечно же скажет: зачем мне строить

новое, я лучше просто куплю существующее. А я вместо этих двух путей придумал им третий путь. Ребята, говорю я им, вот купили вы компанию. Только на те деньги, которые вы потратили (они теперь снова ваши, потому что заведены в принадлежащую вам компанию), вы постройте новые киловатты сами для себя. А я вам скажу, сколько этих киловатт надо, где надо строить, и обяжу вас договором о предоставлении мощности, по которому, если вы не постройте, вам будет плохо совсем.

Этот специфический, но работоспособный механизм, по определению председателя правления РАО, разбивает инвестиционный процесс в энергетике на два этапа. Первый этап, который заканчивается вместе с ликвидацией энергетической монополии, — инвестиционный старт. Этап номер два — нормальные инвестиции, которые пойдут в энергетику только в одном случае: если ее рыночная капитализация превзойдет затраты инвесторов на строительство.

— А я считаю, что капитализация все равно вырастет. Только это займет еще год, полтора, может быть, два, — говорит Чубайс. — А сейчас ситуация напоминает мне двигатель, который надо вручную раскручивать. Вот я уже год сижу и кручу эту ручку. Но все-таки в двигателе, а не в колодце, где можно крутить до бесконечности. И я надеюсь, что он заведется.

Московские девелоперы и Чубайс остались друзьями, несмотря на драматические переговоры про трудоустройство и отсутствие бизнеса в энергетике, — Казинец до недавних пор даже продолжал числиться советником председателя правления РАО. Сам Чубайс сейчас с облегчением признает: слава богу, что не пошел тогда по этому пути, с централизованным строительством, — это была бы колоссальная ошибка.

Но тогда он был уверен: все провалено.

— Мой научный руководитель в институте говорил: “Если ты берешь на большое дело человека первого класса, то скоро вокруг него соберутся люди только первого класса. А если ты взял на большое дело человека второго класса, то через некоторое время ты увидишь вокруг него людей третьего, четвертого, пятого и шестого класса. Имей в виду, этот принцип работает везде”. Соответственно вот эти ребята, Полонский и Казинец, были первоклассными менеджерами. Взять вместо них кого-то классом пониже — а зачем, собственно? Риски не меньшие. Такой проект на три триллиона просто организационно поднять чудовищно тяжело. Взять людей второго класса — это все равно что не делать ничего вообще. И я, скрипя зубами, понял, что идею эту реализовать я не в состоянии.

Раскаялся перед своими и сказал: ну что ж, отдадим все на откуп рынку проклятому.

Год после этой истории Чубайс не предпринимал никаких усилий для привлечения проектировщиков, строителей и монтажников в генерирующие компании. Чуть ли не с замиранием сердца читал в отраслевых журналах критические статьи про свою недалекость. В строительной прессе его ругали за то, что он задумал такие масштабные проекты и не в состоянии оценить, что нашему стройкомплексу их не поднять. “Этот идиот думает, что генераторы на Луне растут. Да нет же, их заводы производят. А у заводов мощность ограниченная, и произвести оборудования, сколько Чубайсу захотелось, они не в состоянии”, — издевались машиностроительные аналитики.

— И что же я вижу через год с небольшим? А вижу я, что рынок на 90 процентов мою задачу решил. Мои генеральные директора в генерирующих компаниях через логику ЕРС-контрактов сами организовали процесс, и к ним подтянулись разные организации, — торжествует теперь председатель правления РАО. — А потом и конкуренция между ними началась. В каждом инвестпроекте у нас проводится тендер среди подрядчиков. И не было ни одного конкурса, на котором было бы меньше двух участников. Довольно много жалоб от соперников. Почему мою замечательную фирму оттеснили от проекта в такой-то области и дали выиграть нашему конкуренту? Я про себя только радуюсь. Раз они жалуются, это означает, что они по-настоящему конкурируют. Вот где точка, в которой выявляется, кто прав.

А как быть с неспособностью российских машиностроителей выполнить все грандиозные замыслы энергетиков? Вот, например, бывший замминистра атомной энергетики Булат Нигматуллин в своем февральском докладе оценивал возможности отечественных заводов всего в 20 процентов от заявленных Чубайсом потребностей.

— Вообще-то, осмелюсь утверждать, мало кто из российских заказчиков сделал для отечественного энергомашиностроения столько, сколько РАО “ЕЭС” за последние семь лет. Мы же эту отрасль фактически заново создали. Это десятки крупных заказов в общей сложности на семьсот миллиардов рублей до 2010 года. Одна турбина ГТС-110 чего стоит: мы вместе с НПО “Сатурн” с нуля создали первую российскую газовую турбину, и сейчас она выходит в серийное производство, — напоминает Чубайс. — Сейчас энергетики размещают две трети портфеля заказов на российских заводах. Ну а если наши заводы не справятся с ростом потребностей у заказчиков — что ж, будем покупать оборудование у GE, у Siemens, у Mitsubishi и даже у китайцев.

Китай, в понимании Чубайса, — это вообще резерв для российских энергетиков на ближайшие годы.

— В 2006 году там было введено новых мощностей на сто три тысячи мегаватт. Я тут грозно обещаю четырнадцать тысяч ввести к 2011 году, а у них — сто три тысячи за год. При этом все мегаватты введены с помощью китайской машиностроительной базы. Объем оборудования, который они изготовили, такой, что просто волосы на голове шевелятся! Но им дальше уже не нужно столько. В 2007 году, насколько я знаю, они ввели около восьмидесяти тысяч мегаватт. Значит, там есть потенциал машиностроения на сто тысяч мегаватт в год, из которых минимум двадцать тысяч лишние. Это не суперкачество. Но это хорошее среднее качество — большей частью они по лицензии Siemens работают. Японские джипы еще двадцать лет назад были символом низкого качества. Прошло десять–пятнадцать лет, и они стали символом лучшего качества в мире. Так всегда входят в рынок новые участники — они делают ставку на низкокачественные дешевые товары. С китайцами — именно такая история. Цена у них сейчас ниже на сорок процентов, чем у “Силовых машин” и “ЭМАльянса”. И сроки исполнения заказов на полтора года меньше, чем у наших. Поэтому они выиграли на тендере Троицкой ГРЭС, несмотря на все письма протеста наших машиностроителей в Минпромэнерго, Госдуму. Для меня китайское оборудование — это стратегический фактор снижения цены мегаватта. А значит, экономика инвестиционного процесса будет на ступеньку лучше. И конкуренция в машиностроении усилится. Худшее, что сейчас можно сделать для российских производителей, — это закрыть российский рынок, чтобы оградить их от соперников. Это просто подорвет их развитие, и все.

— Если ты не с Россией имеешь дело, а с миром, то выясняется, что он бездонный. И все, что от тебя требуется, — просто правильно организовать процесс, — подводит итог Чубайс.

— Скончиной РАО реформа электроэнергетики не заканчивается, — говорит Греф. — Опасность после ликвидации РАО связана с неисполнением инвестиционных программ ОГК и ТГК в ближайшие пять лет. Они сложные, эти программы, и, естественно, очень дорогие — многие миллиарды долларов. Возможно, их придется изменять в какой-то момент, если выявится их нерациональность. С учетом инфляции и роста стоимости инвестиций государству потребуются предельно сконцентрироваться для отслеживания всех этих вещей. И это, может быть, один из самых ответственных периодов “реформы после реформы”. Целью реформы являлось не раскассирование РАО “ЕЭС”, а создание конкуренции на рынке и поставка более дешевой и в доступном для растущей эконо-

мики количестве электроэнергии. Так что созданы только предпосылки для главного этапа реформы.

— Результат нашей реформы, я думаю, можно будет оценить лет через десять, — осторожно заглядывает в будущее Удальцов. — Главный вопрос — создается ли самовоспроизводимая и самодостаточная инвестиционная система в электроэнергетике. Толчок мы этому процессу сейчас дадим. Но когда начнут строить то, что мы сегодня не запланировали, — вот тогда можно будет говорить об успехе.

Дмитрий Васильев в своих предсказаниях идет дальше:

— Все покажет следующий этап развития капитализма — после того, как Россия переживет первый кризис перепроизводства... Вот если взять газету “Коммерсантъ” 1991–1992 годов и посмотреть на списки тогдашних ведущих бизнесменов — а потом сопоставить их с нынешними рейтингами... Где все эти люди? Так что посмотрим на рейтинги через следующие пятнадцать–шестнадцать лет. Списочки еще поменяются, и серьезно. В электроэнергетике в определенный момент будет построено слишком много генерирующих мощностей, больше, чем нужно. Тогда и станет понятно, кто из нынешних инвесторов в энергетику стратег, а кто нет.

— А если серьезно, то будет и вторая волна прихода инвесторов, — добавляет Васильев. — Я не уверен, что в конкурентной борьбе Enel однажды не вынужден будет продать свои российские активы испанской или французской компании. И я уверен, что в один прекрасный день “Х” “Газпром” возьмет и распродаст все, что он сейчас собирает в электроэнергетике.

Глава 9 **Точка невозврата. Когда ее видели в последний раз?**

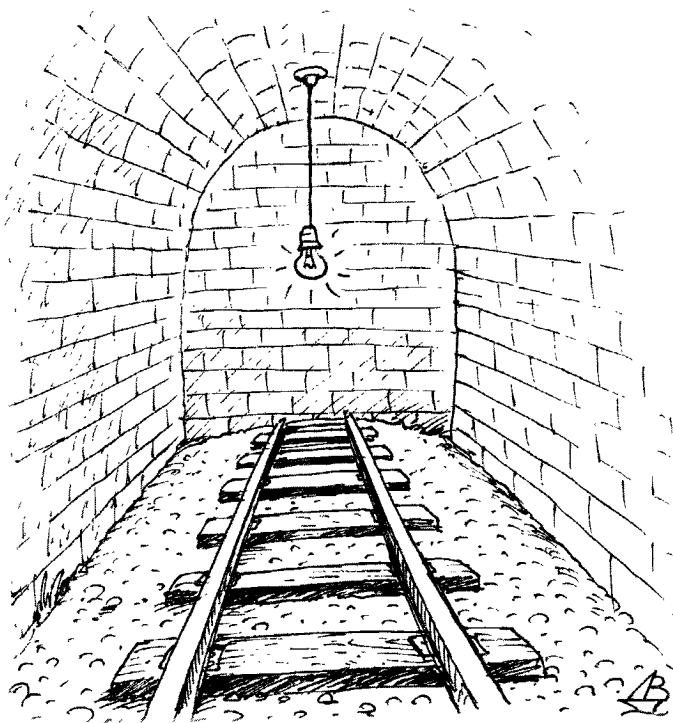


Рисунок Валентина Дубинина

Кто займется

реставрационными работами

321

Пройдена ли точка невозврата в реформировании энергетики? Не вернется ли все или многое на свои места уже после того, как РАО “ЕЭС” формально не будет существовать? Ну, поэкспериментировали, а теперь давайте восстановим управляемость в ключевой отрасли народного хозяйства... Или найдется вполне рыночный субъект или группа субъектов, которые без труда (или даже с трудом), но реставрируют энергомонополию. Абсолютно рыночным способом. Просто скупят генерацию сети и сбыт, и явится нам РАО в каком-нибудь реинкарнированном виде.

Возможно ли такое развитие событий с организационной, инженерно-технической, политической, законодательной точек зрения?

Израильтяне рассказывают поучительную историю про озеро Кинерет, служащее единственным источником пресной воды для нескольких ближневосточных государств. История настолько красивая, что легко могла бы быть притчей, если бы она не происходила на самом деле какое-то количество лет назад. Вот как она выглядит в пересказе.

Однажды зима выдалась сухой, практически без дождей, и запасы воды в Кинерете не пополнялись. Весной, летом и осенью, когда дождей там не бывает в принципе, озеро обмелело еще больше. Газеты каждый день писали о том, что до критической отметки уровня воды в озере осталось столько-то метров. Власти горячее обычного призывали экономить

пресную воду. “До критической отметки осталось полтора метра...”, “До критической отметки осталось полметра...” — писали газеты, сигнализировали телеканалы и радиостанции, а израильтяне нервно ожидали, что же будет, когда уровень воды все-таки опустится до этой самой отметки. Ждать чего-то другого, чуда какого-нибудь не приходилось — времена-то не библейские все-таки, на затяжной проливной дождь никто и не рассчитывал.

Но чудо случилось. И выглядело оно так. Когда уже стало ясно, что критической отметки не миновать, правительство объявило, что отметка перенесена на полтора метра ниже прежнего уровня. И все сразу как-то успокоились, а в новый сезон дождей библейское озеро получило свою порцию пресной воды.

Вы снова спросите: при чем здесь Чубайс?

Неизвестно, знает ли он эту израильскую историю, но за время борьбы за реформирование энергетики он сам не раз сдвигал “критическую точку”. Только не вниз, а вверх, чтобы никто не расслаблялся раньше времени. И поскольку, в отличие от озера Кинерет, “критическую отметку” нельзя зафиксировать визуально или какими-либо иными способами, делать это было не так уж сложно. Тем более что внешних поводов полагать, что все еще можно развернуть, было предостаточно. Это всегда мобилизовало. И команда сторонников всегда держится в правильном напряжении до самого конца процесса. Потому что на самом деле остановиться и развернуться можно было практически до самого момента закрытия РАО. Можно ли будет после — вот главный вопрос. Например, путем рыночной консолидации критического количества и состава энергетических активов.

Герман Греф уверен, что нет, невозможно.

— У нас год, наверное, ушел на обсуждение нормативов предельной концентрации, — говорит бывший министр экономического развития. — Мы выявили некие коэффициенты, которые были инкорпорированы в законодательство. В этом активно участвовали антимонопольные органы. Нет, конструкция сейчас достаточно внятная.

Чубайс, который носит в каком-то из своих карманов “точку невозврата” — про которую все слышат, но никто не видел, — никому ее не показывая, считает, что риск реставрации существует. В основе всей конструкции лежит либерализованный рынок электроэнергии. Либерализация происходит в соответствии со ступенчатой кривой, утвержденной постановлением правительства. Эта кривая упрется в уровень 100 процентов в 2011 году (исключая тарифы для населения). Кривая, по мнению Чубайса, должна была быть существенно крувее.

— Первого июля 2008 года, к моменту ликвидации РАО, будет liberalизовано всего двадцать пять процентов рынка. А надо бы пятьдесят.

Мы же говорим, что Чубайс где-то прячет “точку невозврата” и никому ее не показывает.

— Теоретически возможен такой вариант, — говорит Чубайс, — в сентябре или в октябре 2008 года вдруг, это я фантазирую, — резкий всплеск цен на электроэнергию. РАО уже нет, а правительство по-прежнему есть. И оно говорит: вот Чубайс нагородил тут, сам куда-то ушел, а нам расхлебывать. Все назад, рынок отменить. Холдинг — восстановить.

— Вы верите в такую возможность?

— Теоретически исключить не могу. Но верю ли? Не очень, потому что мы от такого развития защитились как могли. Во-первых, это закон, который запрещает с 1 января 2011 года установление государственного тарифа на генерацию. Правда, закон можно и пересмотреть. Поэтому есть защита посерьезнее. Если государство отменяет рынок, инвесторы отменяют ввод мощностей, инвестиции, которые на этот рынок опираются, не говоря уже обо всех юридических, репутационных и иных последствиях, связанных с инвестированным уже частным капиталом не только российского происхождения. Ну и потом, главное — без этих вводов мощностей, которые строятся на частные деньги, уже невозможно развитие экономики.

Помимо теоретически возможного государственного порыва восстановить монополию или регулирование, имеется и рыночный риск. Тот же “Газпром”, например, с его ресурсами купит большую часть энергетики, и никакого РАО “ЕЭС” восстанавливать не надо будет. Будет какое-нибудь подразделение у газовиков — “Газпромэнерго”, например. Почему нет? Существует же “Газпромнефть”. “Газпром” уже достаточно далеко зашел в энергетику московского региона. С учетом его пакетов акций в “Мосэнерго” и других компаниях его доля в энергетике, по подсчетам экспертов РАО, уже составляет пятнадцать процентов. И это еще не вечер... В альянсе с таким профессиональным и сильным игроком, как “СУЭК” (а такой альянс сейчас формируется), он, теоретически, может довести монополию в энергетике до еще большего уровня, чем это было при РАО.

“СУЭК” — это большая часть добываемого за Уралом угля. И в одних руках окажутся генерация, которая уже есть у “Газпрома” и “СУЭКа”, газ и уголь. А при дефиците газа для двух разных электростанций, какая из них получит топливо, а какая нет? Несложная бизнес-задача, если иметь в виду, что одна из электростанций принадлежит альянсу “Газпром” — “СУЭК”, а другая — его конкурентам. Этого опасаются не только в пока

еще существующем РАО, это беспокоит и многих частных инвесторов, которые связывают свои планы с энергетикой.

По мнению гендиректора “СУЭК” Владимира Рашевского, на разговоры вокруг их альянса с “Газпромом” слишком влияют идеологические страхи перед усиливающейся мощью газового концерна. И если проблему очистить от эмоций, она смотрится несколько иначе.

— До того момента, когда мы смогли публично и официально объявить о наших планах, было много всяких невероятных предположений, — говорит Рашевский. — Сегодня, когда мы можем подробно рассказывать, как будет выстраиваться альянс, он уже не выглядит монопольным монстром. У нас на эту тему было немало разговоров с антимонопольной службой, с Анатолием Борисовичем Чубайсом. Думаю, наша совместная с “Газпромом” концепция вполне вписывается в конфигурацию электроэнергетики, которая заложена в идею реформы. Если не на пальцах рассуждать о вертикальной монополизации угля и энергетики, а анализировать наши конкретные планы в отношении конкретных же активов, то мы готовы показать, что не возникает там никакой монополии.

Михаил Слободин, президент компании “Комплексные энергетические системы” (“КЭС”, входит в группу “Ренова” Виктора Вексельберга), не сомневается, что будет происходить консолидация на региональном уровне. Когда в одних руках соберутся несколько Территориальных (ТГК) и Оптовых (ОГК) генерирующих компаний, которые специально разводили для создания конкурентных условий, владельцы все равно будут перепаковывать эти конструкции, оптимизировать их конфигурацию. В результате возникнет компания, которая покроет своей мощностью всю территорию в несколько областей, станет там доминировать и на этой территории не будет рынка.

— То есть возникнет соблазн воспользоваться своим положением на рынке и манипулировать им? — уточняем мы.

— Да нет никакого соблазна, — развеивает наши сомнения Слободин. — Обязательно будут манипулировать. По определению. Это же бизнес. Если выгодно и никто не мешает, обязательно будут делать. Поэтому антимонопольное регулирование должно быть жестким, понятным и всеобщим. Чтобы оно не было избирательным, когда к частным компаниям оно применяется по полной, а к государственным не совсем.

На что это намекает Слободин? Не на “Газпром” ли?

— Может, заключить ясное соглашение с тем же “Газпромом”, что он через три-четыре года обязан будет выйти из каких-то активов для сохранения рыночной конкуренции? — вносим мы свое рационализаторское предложение.

— Может. Только через три-четыре года вспомнить об этом и сказать: “Ребята, вы должны это у себя выделить и продать” — будет гораздо тяжелее, чем сейчас — не дать купить, — замечает Слободин.

Сама “КЭС” не сидит сложа руки, тихо облизываясь на то, как другие консолидируют энергетические активы, дающие явные преимущества на региональных рынках.

— За пять лет, — говорит Слободин, — мы сформулировали для себя стратегию, которая сильно напоминает западную компанию. Это мультипродуктовые предложения потребителям: тепло, электричество, газ. С производством тепла и электричества.

— И газ тоже? Получается, что у нас можно прибрать к рукам газовую розницу?

— Как оказалось, да. Мы вторые после “Газрома”, кто занимается в нашей стране газораспределением. И сегодня мы движемся именно в этой логике.

Интересно, знает ли об этой логике Чубайс, который на своем знамени написал: “Нет региональным вертикально интегрированным компаниям!”

— До тех пор, пока у “КЭС” нет сетей, — говорит Чубайс, — меня это не беспокоит. Даже если через сколько-то лет появятся у них и сети, но не на тех территориях, где генерация и сбыт, — тоже не страшно. Страшно, когда на одной территории в одних руках сети, генерация и сбыт.

Есть споры и дискуссии, которые Чубайс, как правило, проигрывает. Это споры с “Газпромом”. Где бы они ни происходили — в Белом доме или в Кремле. Но в какой-то момент Чубайс обнаружил сферу, где это правило не срабатывает. То есть победа “Газпрома” не наступает автоматически. Более того, она здесь и вовсе не обязательна. Это тема монополизма. Одно дело — спор хозяйствующих субъектов: РАО и “Газпром”. Ясно же заранее, что “Газпром” прав. А другое дело, когда привилегированное положение газовой монополии дает резкий всплеск цен на электроэнергию в стране. Это зачем? Это никому не нужно, и здесь, в этом, может быть, единственном случае, позиции “Газпрома” не столь прочны и безупречны. Можно его позицию поколебать и если не реформировать “Газпром”, об этом сейчас не может быть и речи, то ограничить его разрушительное влияние на конкуренцию. То есть оказалось, что в некоторых случаях (точнее — в одном) есть шанс доказать, что не все, что хорошо “Газпрому”, хорошо России.

Механизм возгонки цен на электроэнергию “Газпромом” схематично выглядит следующим образом. В некой зоне на некой территории есть

рядом две станции, работающие на газе. Только одна из них газпромовская, другая — нет. Мы уже касались выше того, кому достанется газовое топливо в случае его дефицита. Причина дефицита не важна: ремонт газопровода, недостаток пропускной мощности трубы или физический дефицит газа. Его, дефицит, не будут справедливо распределять. Кто же такие вещи справедливо распределяет? Его весь отдадут “своей” станции.

У “чужой” станции есть только один сценарий поведения: она вместо газа грузится мазутом. Она подает заявку на рынок не только потому, что хочет продолжать работать дальше, а еще и потому, что в этой точке нужна генерация, нужна энергия. Газ нет, а электричество требуется.

Автоматическим результатом перехода с газа на мазут становится повышение цены на электроэнергию в три раза. А дальше уже ничего не надо делать. Все произойдет само собой, в автоматическом режиме. В полном соответствии с законами рынка в этой зоне образуется цена, сформированная на основании мазутной заявки “чужой”, негазпромовской станции. И эта цена будет общей для всех производителей энергии в этой зоне. Трехкратная цена.

По мнению энергетиков, существует не так много вариантов обеспечить честную конкуренцию в электроэнергетике. Этот вариант называется “честный доступ к трубе”. Не конкуренция независимых добывающих газ компаний, а честный доступ потребителей к газовым трубам. И именно этим занимаются в последние месяцы существования менеджеры РАО. Они пытаются превратить свой “Проект правил недискриминационного доступа к газопроводам в России” в документ, обязательный к исполнению.

Если обострять проблему с “Газпромом”, получится, что вызов состоит в следующем: либо нереформированный газовый сектор развалит реформу в энергетике, либо реформа энергетики — нет, не реформирует “Газпром”, но сделает его лобовое доминирование невозможным.

Третий вероятный реставратор монополии в энергетике после государства и “Газпрома” — сам частный бизнес.

Григорий Березкин, председатель совета директоров группы компаний “ЕСН”, обращает наше внимание на то, что новая, реформированная энергетика дает возможность появиться большому количеству самого разнообразного бизнеса.

— Когда возникает новый рынок, — говорит Березкин, — да еще такой огромный и всепроникающий, как энергетический, он неизбежно стимулирует появление новых игроков, новых предпринимателей, новых бизнесов. Огромное количество принципиально новых рабочих мест возникает. Кто-то получил работу в компании, производящей счетчики для энергетики. Раньше такого производства не было в принципе. Кто-то стал работать в новой частной энергосбытовой компании, которой раньше тоже не было. Эти новые компании дают работу, платят налоги. У них есть владельцы, которые, при правильном ведении дела, становятся богаче, развивают этот бизнес или открывают новый. Они нанимают новых людей, платят им хорошие зарплаты, те покупают новые машины и квартиры. То есть методично и явно растет средний класс. И этот очевидный социальный аспект реформы в энергетике еще по-настоящему никак не оценен. Он имеет гораздо более широкое значение, чем реформа естественной монополии.

С Григорием Березкиным трудно не согласиться. Новые рынки, которые создает новая энергетика, требуют новых игроков, и они приходят.

И этот процесс увеличивает число экономически активных и обеспеченных людей. Как мы узнаем, что реформа энергетики, помимо всего прочего, еще и генерирует средний класс? Статистика? Но там нет отдельной строки — количество людей, перешедших в разряд среднего класса. Отраслевые отчеты? Но там тоже нет графы: “Переведено в средний класс столько-то тысяч человек”.

О росте среднего класса говорят социологические опросы, потому что это в первую очередь не столько количество денег, сколько самоощущение, самооценка. На которую самым решительным образом влияет, конечно, уровень доходов, который либо дает свободу потребительского выбора, либо нет. По каким косвенным признакам мы можем судить о росте среднего класса в России? По суши, например, “суши-индикатор” — это ненаучная теория одного из авторов книги. Сегодня практически в каждом российском городе знают, что такое суши и что подают в японских ресторанах, и это само по себе показательно. Но не в каждом городе есть суши-ресторан. Вот их количество и есть показатель наличия или отсутствия крепкого среднего класса в том или ином городе.

Если вас волнует проблема среднего класса, поинтересуйтесь, сколько в вашем городе японских ресторанов или суши-баров. Если их нет, значит, обеспеченных людей, среднего среднего и среднего верхнего класса в городе пока очень мало. Можете не обращаться к статистике доходов населения. Если в полумиллионном областном центре три или пять японских ресторанов да еще есть пара суши-баров в ресторанах обычных, значит, в городе есть десятки тысяч людей, которые хорошо зарабатывают. Не сомневайтесь, потому что суши — очень специальное удовольствие. Во-первых, это очень стандартное блюдо, во-вторых, его цена примерно одинакова для большинства стандартных японских ресторанов и кафе во всем мире. В-третьих, суши надо сразу продать, потому что сырая рыба, в отличие от сырого мяса, живет часами, а не днями. Иными словами, должен быть устойчивый поток посетителей, которые не только по большим праздникам, но в регулярном режиме, хотя бы раз-два в неделю, могут потратить на свой обед или ужин в японском ресторане минимум восемьсот-тысячу рублей на человека. И не нанести при этом ущерб своему бюджету. Таких людей в зоне действия японского ресторана должно быть много, иначе ресторан просто перестает существовать. А их становится все больше. Конечно, никто не даст справку о том, что среди клиентов суши-баров такой-то процент людей, работающих в энергетике или связанных с ней бизнесах. Но, учитывая масштабы отрасли, только внутри которой работают сотни тысяч человек, мы ясно понимаем, что

без генерации с сетями, хоть и отделенными друг от друга, здесь точно не обошлось.

Так вот, этот “генератор” среднего класса, который увеличивает число клиентов в японских ресторанах, вполне может выступить в роли реставратора государственного регулирования в электроэнергетике или возродив монополию в секторе чисто рыночными средствами. Возможности рыночной реставрации мы отчасти уже коснулись. Как еще бизнес может обнулить затеянное Чубайсом? Он может выйти из игры. Если при определенном развитии событий частный бизнес потеряет интерес к энергетике, он из нее уйдет.

В каких случаях это может произойти? Во-первых, неравные условия для участников рынка. Компании, что расположены поближе к государству, будут находиться в лучших условиях, чем частный бизнес. Даже не по закону — он может быть хорошим и общим для всех, — а по практике правоприменения. Это произойдет, если арбитражные и иные суды, антимонопольные службы и иные регуляторы будут ориентироваться не столько на существо дела, сколько на “государственные интересы”. Речь не только о “Газпроме”.

— Через три-четыре года ожидаются серьезные вводы атомных блоков и гидроэлектростанций, — говорит президент “КЭС” Михаил Слободин.

— Вас это беспокоит, опасаетесь конкурентов с дешевой электроэнергией?

— Нас беспокоит не конкурент с дешевой энергией, а равенство условий для всех. Атомщики не должны иметь права строить свои объекты на государственные деньги, при этом не закладывая инвестиционную составляющую в свои тарифы. То есть как бы само строительство им ничего не стоило. С гидрогенерацией то же самое. Мы не можем не учитывать расходы на строительство в цене — мы же эти деньги реально вложили. А они — могут. Это зафиксировано на официальном уровне.

На первый взгляд кажется, что Слободин против дешевой электроэнергии, потому что не может с ней конкурировать на равных. Жажда наживы застит глаза. Но проблема гораздо сложнее. За дешевую атомную гидроэлектроэнергию в итоге, в стратегической перспективе придется расплачиваться дефицитом электроэнергии и — ростом цен на бывшую дешевую.

— Мы выполним свои инвестиционные обязательства, связанные с покупкой активов, — говорит Слободин. — А дальше, если не будет нормального возврата на вложенные инвестиции, люди просто перестанут вкладывать деньги в энергетику. Здесь и так достаточно рисков:

неточно рассчитанный спрос на электроэнергию, высокие темпы роста цен на топливо — полно всего. А тут еще неравенство правил игры. И вот представьте себе, через три-четыре года становится ясным, что многие на новых проектах облажались и выходят с минусом. Что все будут делать, как вы думаете? Принимать решения об инвестициях в новое строительство? А зачем это акционерам? Какой смысл инвестировать в то, что приносит убытки?

То, о чем говорит Слободин, беспокоит и Чубайса.

— Слободин прав, — говорит Чубайс. — Инвестиционный механизм должен показывать эффективность с точки зрения классических критериев. Мы же можем всю жизнь с дубиной гоняться за инвесторами с криком: «Построил одну электростанцию, теперь будешь строить следующую!» Так это не работает. Он сам должен этого захотеть как эффективный бизнесмен.

Мы на минуту представили себе картину, описанную Чубайсом, как он с дубиной в виде своего «креста» бежит за предпринимателями и требует денег на строительство объектов энергетики.

— А заработает этот механизм, — продолжает Чубайс, — когда появится нормальная цена, связанная с либерализацией рынка энергетики. Если он правильно, без дураков, либерализован, инвестиции окупаются.

— А если с дураками?

— Если кто-то вдруг решит вернуться к регулированию и государственному управлению, то он точно остановит весь инвестиционный процесс с переносом всей тяжести трех триллионов рублей инвестпрограммы в энергетике на плечи бюджета.

— Кстати, об инвестпрограмме. Виктор Кудрявый, один из самых последовательных ваших оппонентов, убежден, что она не будет выполнена. Хотя бы уже по той причине, что вы планируете нереальный с его точки зрения рост. Вы утверждаете, что в 2011 году будет введено не меньше десяти-одиннадцати миллионов киловатт мощностей. Такого никогда не было при советской власти (если брать только территорию РФ), и это в несколько раз больше, чем было введено в 2007 году. С чего такие рывки, спрашивает Кудрявый.

— А можно взять у Кудрявого расписку, — оживает Чубайс, — что в случае, если это произойдет, я, Кудрявый, обязуюсь посыпать голову пеплом и так далее и тому подобное?

— В обмен на вашу, полагаем, легко.

— Кудрявый правильно ставит главный вопрос: можно это сделать или нельзя? СССР в лучший свой год ввел одиннадцать с лишним мил-

лионов киловатт. Не по России, а по всей стране. То, в чем сомневается Кудрявый, — и есть наша инвестиционная программа. Чтобы в 2011-м ввести эти миллионы киловатт, уже сегодня, в 2008 году, необходимо иметь достаточно большой список исполненных работ: землеотводы, схемы финансирования, объявленные тендеры на строительство и производство оборудования и многое другое. Мы за всем этим очень внимательно следим.

М ногим нашим собеседникам мы задавали один и тот же вопрос: что было бы, *если бы* не реформа РАО? Оценки последствий неререформирования отрасли у разных экспертов разные. Но в одном и сторонники и противники преобразований сходятся. Если не Чубайс, то, скорее всего, на месте РАО “ЕЭС” возникло что-нибудь вроде Госэнергооборонавто- или чего-то еще ...корпорация. То есть что-то еще большее и государственное. Такова тенденция второй половины двухтысячных. В этом, например, не сомневается Андрей Бугров. С точки зрения Виктора Кудрявого, РАО вообще не надо было трогать, и все от этого только выиграли бы.

Герман Греф, на секунду задумавшись, предположил, что пришлось бы выбирать два-три региона, скажем, Москву, Питер и, допустим, Сочи: на их развитие хватило бы инвестиций, а с остальным — как получится. На страну точно не хватило бы ресурсов, и неравномерность развития регионов еще больше усилилась бы. Альтернативой вялой энергетической деградации при отсутствии реформы Греф считает шоковое повышение тарифов. Экономика к этому приспособилась бы, но лет пять тяжело чихала и откашливалась бы. Это при условии, что неизбежно последовавшая бы за шоковым повышением цен на электроэнергию социальная и политическая дестабилизация не изменила бы в корне всю картину развития страны.

Член правления РАО Сергей Дубинин обратил внимание вот на что. За время минимальных нагрузок на энергетику в девяностые годы и полного отсутствия инвестиций инженеры научились продлевать срок эксплуатации мощностей за всякие ранее установленные пределы. То есть, по сути, проводился уникальный в мире эксперимент — в период минимальных нагрузок одни агрегаты ремонтировались за счет разукomплектования других. Простаивают же, а денег на заказ нового нет. Что-то вроде синдрома плохого автодилера плохих автомобилей: разобрать пару стоящих на продажу автомобилей, чтобы хоть что-то привести в товарный вид и продать.

В результате турбина числится в резерве, а на практике работать не может. Только благодаря реформе и пришедшим с ней деньгам появилась возможность запчастей и оборудование закупать. Без реформы году к 2010 наступил бы коллапс — и инженерный, и ценовой, потому что цену любому пришлось бы повышать.

Александр Волошин согласен с тем, что в случае отсутствия реформы РАО вполне могло перерасти в какую-нибудь госкорпорацию. Даже если бы этого не случилось, вероятнее всего, усилилось бы государственное влияние в отрасли. Это же такой естественный рефлекс: появилась проблема — надо срочно создать министерство, ведомство, закон какой-нибудь выпустить. А проблему дефицита уже реально все почувствовали. А поскольку никаких других плодотворных идей на эту тему не было, решили бороться с проблемой доведением реформы до конца. Ну и важным обстоятельством было то, что реформу в энергетике можно было предъявить в качестве яркого свидетельства того, что в экономике происходят структурные сдвиги, и это правительство могло смело записать себе в актив.

По Чубайсу, сценарий развития событий без реформы энергетики выглядит следующим образом. Проблемы неплатежей, общей неразберихи были бы решены. Ну, может быть, не с такой скоростью. Ну не к 2002 году, так к 2005-му. Был, конечно, риск потери целостности системы, но с позиций сегодняшнего дня он выглядит не смертельно. Восстановилась бы управляемость, корпоративная структура так или иначе отстроилась бы. То есть антикризисная часть программы, считает Чубайс, пусть и с потерями, медленно, но реализовалась бы и без реформы. На сегодня было бы РАО “ЕЭС” с областными вертикально интегрированными АО-энерго в состоянии того же самого предельного износа, с тем же ростом энергопотребления, но без главного компонента — трех триллионов четырехсот миллиардов рублей инвестиционной программы. Ее, этой составляющей, просто не было бы вообще.

И в старой системе был источник инвестиций. Так называемый ЦИС — централизованные инвестиционные средства. Они возникали как часть абонплаты, то есть в конечном итоге — часть тарифа для потребителей. При этом все инвестиции в старой конструкции концентрировались в РАО, которое на эти деньги уже построило Бурейскую ГЭС, первый блок Калининградской ТЭЦ и еще примерно восемь объектов. Все. А объем того, что реально нужно построить, уверяет Чубайс, не один к десяти, а один к пятидесяти. И в прежней логике такая задача выглядит просто неразрешимой.

— Теперь я представлю себя, допустим, на месте министра энергетики в нереформированном РАО “ЕЭС”, — строит гипотезу Чубайс. — Какие есть варианты? Частные инвестиции. Вот здесь бы я был категорически против, — неожиданно заявляет глава РАО. — Частные инвестиции в АО-энерго, где в одних руках сосредоточены генерация, сети и сбыт, — это очень опасно. Потому что это ни с чем не сопоставимый источник влияния на все области жизни. Его не сравнить ни с газом, ни с водой, ни с каким-либо еще промышленным продуктом. Это жизнеобеспечение, инструмент абсолютной власти. Теперь добавьте сюда абсолютный дефицит энергии и подключений и вычтите отсутствие всяких легальных инструментов внешнего воздействия. Полученный результат отдайте в руки одной частной компании. При всем моем либерализме я к этому не готов. Я понимаю, что в этой конструкции через два-три года все бизнесы региона окажутся в полной зависимости от этого монстра или они вообще будут им поглощены. А еще через год-два президент страны сначала будет назначать директоров АО-энерго, а уже они будут подбирать себе губернаторов, руководителей федеральных силовых структур в регионе.

Дальше из нарисованной Чубайсом картины следует однозначный вывод о том, что, учитывая описанные выше риски сверхвысокой концентрации власти и влияния, в региональных АО-энерго (при дефиците электроэнергии) частные инвестиции привлекать нельзя. Но тогда страна останавливается из-за дефицита электроэнергии. Под давлением этих обстоятельств начинается реструктуризация отрасли. На это уходит три года минимум, но в результате можно привлекать частные инвестиции. Первый результат они дадут еще через четыре года. Семь лет ожиданий развития из-за остановки роста производства электроэнергии — это, по мнению Чубайса, уже смена режима.

Остается еще два решения. Первый — бюджет. Но в бюджете трех триллионов четырехсот миллиардов рублей на энергетику нет. Даже если весь Стабилизационный фонд на это пустить, что само по себе нереально, все равно там меньше денег.

А если все-таки бросить Стабфонд на энергетику? Дело-то важнейшее. Да и многие политики и эксперты давно требуют эти деньги на реальное дело пустить, а не финансировать западную экономику, покупая валюту и ценные бумаги на средств Фонда. Но, во-первых, стоит только распечатать этот сейф, к нему немедленно выстроится длинная вереница влиятельнейших претендентов: оборонка, военные, дорожники какие-нибудь, медицина, образование. Да мало ли кто! И не факт, что в этой борьбе победит энергетика. Достанутся какие-нибудь хвосты, куски поделенного на многих заинтересованных пирога.

А надо забрать все! И не факт, что хватит. Это без учета того, что бюджетные деньги крадут энергично, с большим размахом и выдумкой — такими, каких ни один частный инвестор и представить не может. То есть сам он может деньги у бюджета стащить, если недосмотреть, а у себя — не даст! Только сунься, оттяпает вместе с рукой. То есть эффективность инвестиций бюджетных совсем другая, значит, к трем триллионам и четыреста миллиардам надо будет добавлять процентов десять–двадцать на “усушку и утруску”. А даже десять процентов от такой суммы — это триста сорок миллиардов рублей или четырнадцать миллиардов долларов по текущему на момент написания книги курсу. Четырнадцать миллиардов долларов — только на “смазку механизма” и еще сто сорок на сами госинвестиции в энергетику.

Даже если представить себе невозможное, что энергетика победила всех прочих претендентов на Стабфонд, что принято политическое решение смириться с потерями, — все равно нельзя. А если рухнут цены на нефть? Оставлять страну без страховки на этот случай совсем уже рискованно. Но еще больший риск — макроэкономический. По оценкам экономистов, даже если весь Стабфонд бросить на энергетику, то инфляция с одиннадцати–двенадцати процентов годовых непременно окажется на уровне двадцати пяти. А это уже беда, похожая на катастрофу.

Таким образом, остается один-единственный путь — тарифы. Арифметика здесь простая. Нынешний годовой объем выручки РАО грубо — триллион рублей. Инвестиционная программа — три и четыре десятых триллиона на четыре года. Значит, опять же грубо, нужен еще один триллион инвестиционных денег заложить в тарифы. Если по текущему тарифу РАО собирает триллион, а требуется еще один, это значит — удвоение тарифа.

То есть президент страны в новогоднем обращении, сразу после поздравлений, должен был бы сказать: “У нас с энергетикой так плохо, что

с первого января надо будет платить в два раза больше. С чем вас, дорогие сограждане, сердечно и поздравляю!” А кроме граждан, есть и промышленные потребители, часть из которых просто вынуждена будет закрыть свой бизнес, потому что с такой ценой на электроэнергию их компании резко уходят в минус. Нет разорившихся или закрытых компаний, нет налогов от них, нет рабочих мест для людей, которые там были заняты. Ресурс какого президента выдержит такой политический и экономический удар?

Глава 10 **Конец света в одном отдельно взятом городе**

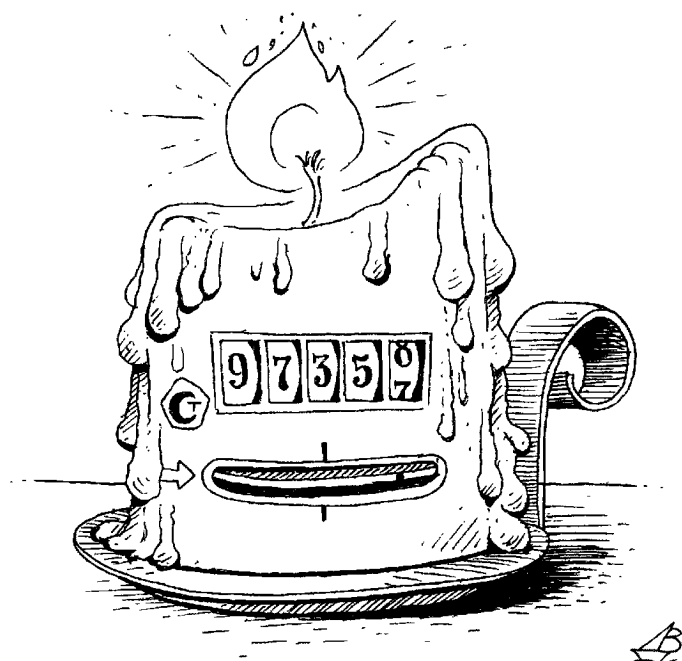


Рисунок Валентина Дубинина

Трапезников стригся. В салоне в районе Парка культуры играла музыка неизвестно какой радиостанции и периодически слышались новости того же происхождения. Сквозь этот музыкально-словесный фон Трапезников краем уха услышал сообщение о том, что в центре Москвы образовались гигантские пробки из-за того, что вырубилась значительная часть светофоров. Трапезников подумал о том, что придется, скорее всего, воспользоваться метро, так как иначе в Госдуму не успеть.

— Сделайте радио погромче! — попросил он, уже вставая из парикмахерского кресла.

Диктор сообщил, что светофоры отключены из-за серьезной аварии в электросетях, которая затронула и метро. В остановившихся поездах блокированы тысячи пассажиров, которые поднимаются на поверхность через ближайшие станции, в лифтах застряли сотни людей.

Трапезников понял, что произошло нечто совершенно неординарное и масштабное. В “Мосэнерго”, куда он добрался — все-таки ближе от Парка культуры, чем Госдума, — он застал гендиректора Аркадия Евстафьева с совершенно белым лицом.

Утром 25 мая 2005 года остановилось движение поездов на Калининской, Сокольнической, Таганско-Краснопресненской линиях

Московского метрополитена. На станциях моментально скопилось огромное количество опаздывающих на работу людей, которые еще не до конца понимали, что происходит. Еще меньше понимали это около двадцати тысяч пассажиров метро в южной части города, которые оказались блокированными в подземных поездах. Практически полностью парализованным оказалось и наземное движение по основным магистралям юго-востока и юго-запада столицы. Как сообщали из МЧС, остановились Волгоградка, Рязанка, Каширское, Варшавское шоссе и Ленинский проспект — одновременно отключились светофоры в этой части города. Без света остались больницы в Южном, Юго-Западном и Юго-Восточном округах. Несколько районов Москвы лишились воды, как горячей, так и холодной. Часть жилых и административных зданий осталась без света. В “свободную от электричества” зону попали, как сообщали в первые минуты аварии, также часть южного Подмосковья и почти вся Тульская область.

На московских биржах были остановлены торги — из-за аварии оказалось отключенным энергоснабжение крупнейшего узла связи М-9 в районе метро “Калужская”, в котором обслуживается большинство московских провайдеров.

— Весна, особенно теплая и влажная, — всегда сложное время для сетевиков, — начинает издали объяснять ситуацию со знаменитой энергоаварией в Москве в мае 2005 года Андрей Трапезников. — Когда две недели идут дожди и температура воздуха поднимается до тридцати градусов, бурно растет все, что может расти под проводами, которые, в свою очередь, нагреваются и от этого провисают, задевая ветки поднявшейся растительности. Так что отключения линий из-за замыкания весной, к сожалению, не редкость.

А тут еще авария на подстанции “Чагино”: загорелся трансформатор.

Кто знает, чем подстанция отличается от станции? Большинство из нас, незнакомых с деталями производства и транспортировки электроэнергии, представляют себе, что подстанция — это что-то вроде младшей сестры электростанции. То же самое, но чином поменьше. Типа полковника и подполковника, мастера и подмастерья. Но в реальности конструкция “осина и подосиновик” — ближе. Связь между этими объектами есть, но это два совершенно разных растения. И уж точно между ними, как и между станцией и подстанцией, нет иерархии. Станция не является начальником подстанции, она не “полковник” генерации для сетевого “подполковника” — подстанции. А подстанция — это начало сетевой части энергосистемы.

Вот краткий ликбез, прочитанный нам в РАО “ЕЭС” о том, что такое подстанция. Он необходим для лучшего понимания того, что же случилось в Москве в мае 2005 года.

На электростанции вырабатывается электричество. Это более или менее понятно и без дополнительных объяснений. Далее электроэнергию нужно передать на довольно большие расстояния конкретным потребителям, и электроэнергия обладает этим чудесным свойством — перетекать из одной точки в другую. Но есть одна проблема: потери в сетях, что резко ограничивает расстояние, на которое вообще имеет смысл передавать электричество. С другой стороны, чем выше напряжение, тем меньше потери. Хранить электроэнергию (“в ведрах таскать”, как заметил по какому-то поводу Черномырдин, еще работая премьером) человечество пока не научилось, а передавать на расстояние — пожалуйста. Только для того, чтобы поставить электроэнергию с шин станции конкретному потребителю в квартиру, надо понизить напряжение с 500 киловольт до 220 вольт, то есть в две с половиной тысячи раз. Для этого нужно пройти несколько крупных подстанций, которые по ступеням — 500–220, 220–110, 110–35 киловольт и так далее понижают напряжение. Для этого на подстанции есть трансформаторы. А на случай аварии или ремонта — выключатели. Только в данном случае выключатель — это не пластиковая клавиша на стене, а довольно сложное инженерное устройство, потому что отключить или подключить 500 киловольт не так-то просто. Если при 220 вольтах в квартирном выключателе проскакивает искра, то нетрудно себе представить, что происходит с прибором, разъединяющим полтысячи киловольт. Здесь, при напряжении в сотни киловольт, наша домашняя искра превращается в дугу (из искры возгорится пламя? — не дай бог!), длина которой может достигать полутора метров. Дугогашение — отдельная задача, и очень сложная с технической точки зрения. Причем дугогашение надо обеспечить таким образом, чтобы устройство сохраняло свою способность проделывать это многократно. Устройство не может быть таким, чтобы отключил — все сгорело, и последовал доклад: “Отключение прошло успешно, прибор свое отработал. Ждем новый выключатель”.

Выключение происходит либо в вакууме, либо в газовой среде. Трансформаторы, выключатели, разъединители. Входящие и исходящие линии, которых может быть и пятнадцать, и двадцать. При этом нужен ток для собственных нужд подстанции, напряжение которого надо понизить с 6 киловольт, идущих с электростанции, до 220 вольт.

В общем, подстанция — это довольно сложное в инженерном смысле сооружение. Это сооружение с территорией в десятки гектаров, которое

принимает и выдает мощность для линий разного класса напряжения. И что особенно важно, подстанция — технически очень чувствительный объект. И он чувствителен не сам по себе, а тем, что происходит в результате сбоев на объекте такого рода. Он чувствителен в смысле последствий за пределами объекта. Если что-то случилось с электростанцией, можно перераспределить электрическую нагрузку на другие станции. Подстанция резервируется тяжелее. Если она сгорит, надо строить новую. А это минимум два, а то и три года работы, не говоря уже о деньгах, оборудовании и прочем. А в это время соседняя подстанция будет перегружена и тоже может “сгореть”.

Так что подстанция в определенном смысле важнее, чем электростанция. Хотя без электростанции подстанция тоже останется без работы.

Теперь вернемся к истории с чагинской подстанцией. На подстанции № 510 “Чагино” высоковольтное напряжение в 500 киловольт преобразуется в 220 и 110 киловольт и дальше уже потребляется промышленностью и, через последующее понижение, населением. Для всех этих преобразований там стояло шесть трансформаторов. Два понижающих с 500 до 220 киловольт, два — с 220 до 110 и еще два с 500 сразу до 110.

Построена подстанция была в 1964 году, нормативный срок эксплуатации истек в 1997-м, но в 2003-м ее отремонтировали. Первые проблемы начались еще в понедельник, 23 мая. Жара стояла в Москве необычайная. В восемь вечера на подстанцию вызвали пожарных из-за небольшого пожара. Они подождали, пока отключат напряжение, и залили один из трансформаторов углекислой пеной. На этом все вроде и закончилось. Но уже на следующий день пожарных на подстанцию пришлось вызвать снова. Пожар так же быстро потушили. Но подстанции “стало плохо”.

Вот что рассказывал об этом в мае 2005 года заместитель главного инженера “Мосэнерго” Сергей Пронин*.

Двадцать третьего мая повредились трансформаторы, необходимые для работы линии 110 киловольт. Мало того, что трансформаторы были

* См.: Власть. 2005, 30 мая.

старыми, они в принципе не могли работать при повышенных температурах. В тот день на улице был плюс тридцать один по Цельсию, не хватало охлаждения. Поврежденное оборудование было немедленно выведено, и начались восстановительные работы. Они затруднялись тем, что оказались пробитыми трубопроводы, подающие воздух для отключения трансформатора. Здесь стоял мощный выключатель, регулируемый воздухом под давлением двадцать атмосфер. Выключить трансформатор из-за этого невозможно. Начали искать и заделывать свищи, чтобы поднять давление в трубах. Без этого восстановление станции было невозможным.

Подстанция была повреждена еще накануне ночью. Вышел из строя автотрансформатор, понижающий напряжение с пятисот киловольт до 220, и выключатель напряжения 110 киловольт на системе шин. Выявив все повреждения, бригада уехала с подстанции. Для повышения давления в трубах надо было несколько часов. Это произошло в семь часов двадцать пять минут утром 25 мая.

В десять утра из-за остановки подстанции пришлось ограничить подачу электроэнергии на Московский нефтеперерабатывающий завод, который запитан с одной стороны на ЛЭП напряжением 220 киловольт, с другой — 110 киловольт. По своим внутренним технологическим причинам они не могли использовать на всех операциях 110 киловольт и в целях безопасности остановили завод. Около 11 утра наступил пик нагрузки. Люди пришли на работу, включили чайники, кондиционеры. И в это время отключаются четыре высоковольтные линии на западе Москвы. Если что-то происходит на ЛЭП от одной подстанции до другой, она отключается системой защиты с двух сторон. По одной из версий это был птичий наброс. Летела птица, несла в клюве проволоку. Уронила на провода — замыкание. В других случаях были какие-то другие причины. Получилось, что с одной стороны нет подстанции 500 киловольт, с другой — заблокированы линии 220 киловольт. И возникает тяжелейший режим для энергосистемы. Понизилось напряжение: потребители брали энергию, притока не было. Напряжение упало со 110 киловольт до 95. При таком напряжении энергосистема работать не могла. Автоматика стала отключать турбины на электростанциях. В результате остановились пять электростанций в Москве. Это, в свою очередь, вызвало массовые отключения потребителей.

Возможно, на масштаб майской аварии в Москве повлиял человеческий фактор. Как говорят энергетики, еще с советских времен действовало неписаное правило: что бы ни произошло, потребителей в Москве отключать нельзя. Их надо перебросить на другую линию. Если бы диспетчеры

не были связаны, чисто психологически, этим ограничением, они просто на время отключили бы часть потребителей, висящих на “Чагино” и отключенных линиях. Да, те испытали бы неудобства в течение нескольких часов, пока меняли трансформатор, пока включили линии, но эффекта домино, возможно, не возникло бы.

Вот как выглядела авария в цифрах. Она затронула так или иначе до пяти миллионов человек. Были обесточены 11 706 строений, в том числе 8 814 жилых в Центральном, Юго-Западном, Восточном и Юго-Восточном округах Москвы. Без электроснабжения остались тридцать четыре района Московской области, части Тульской и Калужской областей. Остановились 12 тысяч лифтов, в которых застряли полторы тысячи человек. Без электричества остались 28 медицинских учреждений, включая три роддома и три станции переливания крови. В сорока трех составах Калужско-Рижской, Серпуховской, Люблинской, Замоскворецкой и Калининской линий метро были заблокированы 20 тысяч человек. На железных дорогах остановились тридцать семь пассажирских, семьсот пригородных и сто двадцать пять грузовых поездов. Остановились тридцать насосных станций “Мосводоканала”.

В этот день на 11 утра в Думе был назначен отчет правительства. Ни за что не угадать, по какому вопросу. Конечно же, по реализации реформы энергетики.

В десять утра с минутами в кабинете Чубайса раздался звонок от генерального директора “Мосэнерго” Аркадия Евстафьева:

— Анатолий Борисович, что там у вас творится? — нервно спросил он. — Ваши диспетчеры совсем с ума посходили. Мы им говорим: “Поднять нагрузку!”, а они отказываются поднять.

— А в чем проблема? — в свою очередь поинтересовался Чубайс.

— У нас тут линии отключаются, мы пытаемся навести порядок. А ваши отказываются наводить...

От первых отключений и потери динамической устойчивости в системе до волны падения напряжения и масштабных отключений прошло минут сорок.

Телефоны в кабинете главы РАО раскалились, как провода на замкнувшей линии. Начали поступать доклады: отключилась ЛЭП-500 такая-то, остановилась станция такая-то, погас юго-восток Москвы, еще линия, Тульская энергосистема. Все посыпалось, и в первые минуты невозможно было понять масштабов происходящего.

* См.: Власть. 2005, 30 мая..

Чубайс позвонил Виктору Христенко, вооружил его той информацией, которой располагал в данный момент, и сказал, что в сложившейся ситуации не может пойти в Думу.

Через час после первого сигнала и принятия каких-то возможных в тот момент мер стало ясно, что сыпаться перестало. Но масштаб отключений впечатлял. Четверть Москвы, кусок Тульской, Калужской областей и еще немного Смоленска и Рязани.

Чубайс попытался связаться с Путиным. Не получилось — Путин где-то в самолете. Следующий звонок диспетчерам:

— Мужики, что у нас с Кремлем, с Белым домом?

Оказалось, что сработали резервные источники, все работает. Уже чуть легче дышать. Но еще не совсем. Что с Генштабом, Министерством обороны? Тоже функционируют, ложного срабатывания ракетных систем и систем предупреждения не произошло, война не началась. Про светофоры, лифты, больницы и метро было уже известно. Потом разговор с Сергеем Шойгу, который, как вспоминает Чубайс, сам позвонил и очень спокойным, уравновешенным голосом спросил:

— Ну что, как дела, что происходит там у нас?

— Дела, в общем-то, не очень, — честно ответил Чубайс.

Главное, что интересовало Шойгу, сколько времени потребуется на восстановление. Чубайс признался, что в данный момент ответить точно не может. Нужен еще хотя бы час, чтобы понять и оценить объем восстановительных работ.

Тут параллельно возникает совсем тяжелая информация о том, что в связи с отключением химкомбината в Тульской области образовалось облако ядовитых выбросов и идет на Москву. Кажется, образовалось и, кажется, идет. Что значит — кажется? Чубайс объясняет, что не знает, как у них там, на комбинате, сработало резервное питание, но то, что их отключили, — это почти наверняка.

— Сможете что-то сделать с облаком? — спрашивает он Шойгу и добавляет, что сам будет пытаться что-то сделать с лифтами, светофорами, метро.

Очень скоро выяснилось, что облако оказалось неядовитым. Как считает Чубайс, в первый момент такого рода потрясений не следует мчаться туда, куда хочется помчаться немедленно, — к “Системному оператору” или в ЦДУ по-старому (Центральное диспетчерское управление). Надо дать им время разобраться самим, понять картину, которую они видят лучше других, не висеть у них над душой. И Евстафьеву он велел не торчать в своем РДУ, чтобы снять с диспетчеров всю внешнюю нагрузку. Пусть делают то, что делают.

Премьер очень быстро собрал совещание. Пятнадцать или двадцать министров, включая МЧС, Минобороны. Совещание предельно спокойное: ни истерик, ни угроз всех посадить. Тревожно, но спокойно. Главный вопрос — сколько времени уйдет на нормализацию ситуации? А Чубайс сам, пока ехал, выяснял это у своих, но они боятся отвечать, потому что еще точно сказать не могли. Потом все-таки говорят: часов двадцать. Чубайс на совещании у Фрадкова назвал цифру — двадцать четыре часа.

Потом он публично уже повторил ту же цифру и извинился. Часть топ-менеджеров в РАО посчитала извинения излишними, но Чубайс утверждает, что извинялся совершенно искренне. И уже только после всего этого — в ЦДУ, где получил спокойный, внятный доклад.

На следующий день, но уже к вечеру его вызвали в прокуратуру. На допрос “по факту...”. На восстановление энергоснабжения действительно потребовались сутки.

Через два дня, в субботу, — разбор полетов на Совете безопасности. Здесь уже все серьезно. ФСБ, МВД, Генпрокуратра. Докладчики — министр Виктор Христенко и Чубайс. Рассказывают, что генпрокурор Устинов, выслушав докладчиков, высказался в том смысле, что ему понятны корни произошедшего. Это все бездумные реформы в энергетике. Надо жестко это оценить. Ну и, конечно, — массовые нарушения законодательства, хищения в отрасли. Христенко попробовал было как-то снизить накал страстей. Он сказал, что реформы утверждены президентом. На что Устинов немедленно отреагировал репликой, что, мол, в Минпромэнерго тоже есть крупные нарушения, есть по этому поводу очень серьезные материалы. После этого министр не стал развивать мысль о высокой легитимности реформы энергетики.

Главными, конечно, были комментарии самого Путина. Он не склонен был никого выгораживать, хотя, как правильно сказал Христенко, его подпись стоит под законами по реформе энергетики. Путин вспомнил свои в энергосистемах Краснодара, Саратова, Сочи и при этом потребовал “не говорить о недостатке финансирования либо отсутствии денег”^{*}.

^{*} Ведомости. 2005, 6 июня.

Эта реплика была непрямым ответом Аркадию Евстафьеву. Он уже успел в эфире “Эха Москвы” прокомментировать причины аварии, которые, на его взгляд, крылись в низких тарифах на электроэнергию. Может быть, стратегически тезис был не лишен смысла, но, произнесенный буквально через несколько часов после аварии, прозвучал диковато. Это не то, что хотели услышать тысячи людей, застрявших накануне в лифтах и поездах метро. И тем более не то, что хоть как-то снизило бы напряжение и волну раздраженных комментариев политиков и чиновников относительно качества работы московской энергосистемы и РАО в целом.

Путин на Совбезе не ограничился общими замечаниями о финансировании. Он напомнил, что прибыль “Мосэнерго” в минувшем 2004 году составила четыре с половиной миллиарда рублей, из которых один миллиард компания намеревается потратить на выплату дивидендов.

Что вы там говорили про недостаточно высокие тарифы, господин Евстафьев? — подразумевал под этим, но не сказал прямо президент. А прямо он сказал другое, гораздо более жесткое и неприятное, из чего все должны были сделать вывод, как расходуются в компании средства, которые можно было бы потратить на ремонт оборудования. “Куда уходят деньги от фактической приватизации так называемых непрофильных активов? Почему крупные объекты недвижимости в Москве, в центре Москвы, получают собственников на Кипре? Куда тратятся деньги? А отремонтировать-то всего нужно было четыре трансформатора по 180 тысяч рублей!” — задавал Путин неприятные вопросы. Саму постановку проблемы о низких тарифах президент назвал шантажом и усомнился в профессиональной пригодности руководства “Мосэнерго”.

После таких слов Аркадий Евстафьев и его заместитель по экономике написали заявления об уходе. Через две недели, 6 июня, Евстафьев сдал все свои посты в “Мосэнерго” — он был гендиректором в ряде компаний, на которые в ходе реформы разделилась московская энергосистема.

Могла ли авария в “Чагино” привести к отставке Чубайса? Теоретически это был достаточно веский повод уволить главу РАО, и поди потом объясняй про перегретые провода, про сотни и тысячи старых трансформаторов, требующих замены по всей стране, и про фатальное стечение случайных обстоятельств в Москве. Никому это не будет интересно. И политически такой шаг президента, скорее всего, вызвал бы “широкое одобрение”. Но Путин не сделал этого. Это ведь только потом, гораздо позже, многочисленные комиссии, включая Ростехнадзор, Думу, следственные органы, не обнаружили в действиях энергетиков криминала.

* Ведомости. 2005, 6 июня

А в дни, когда у всех только что все повырубалось, легко было назначить виновника, тем более такого.

И все эти события с “Чагино” развиваются на фоне страшной драки за продолжение реформы, такой же драки РАО и Чубайса с Москвой и Лужковым. “Мосэнерго” только-только разделили на четырнадцать компаний “в соответствии с планом реформирования”, и вот пожалуйста, ведь предупреждали же... Полная потеря управляемости... Непрофессионализм... И так далее.

Единственное, что можно было тогда рассматривать в качестве позитива, это то, что масштабное отключение обошлось без пострадавших. Рассказывают, что Устинов позже даже сказал Чубайсу, что ему крупно повезло: одна жертва, не дай бог, конечно, — и не избежать бы тогда главе РАО уголовного дела. И не “по факту”, а конкретно “в отношении...”. Без вариантов. Дела по факту аварии, безусловно, были. Была депутатская комиссия со своим расследованием. Правительственная комиссия — со своим.

Юрий Лужков во время ближайшего же после аварии субботнего объезда города заявил журналистам, что уже “несколько лет говорил о неквалифицированном управлении в “Мосэнерго”. Не ведется работа по реновации и ремонту оборудования. Теперь мы хватаем производные от этого бездействия”^{*}.

Еще через несколько дней мэр Москвы, развивая тему возможных аварий в энергосистемах, заявил, что “предложенная система реформирования РАО “ЕЭС” очень опасна и лучше бы ее не было”^{**}.

При этом, предъявляя претензии Чубайсу по поводу его опасных реформ, Лужков не упустил случая заявить о желании Москвы увеличить свою долю в “Мосэнерго” на пять процентов. Очень уж хорошей оказалась переговорная позиция.

В то же время и авария на подстанции “Чагино”, и тяжелая зима 2005/2006 годов послужили важным аргументом в пользу реформы. В РАО подсчитали, что таких трансформаторов с такими сроками службы, какие были установлены в “Чагино”, в одной только московской энергосистеме восемьсот пятьдесят. А по всей стране — несколько десятков тысяч.

— Я тогда, в мае 2005-го, для себя понял, — говорит Чубайс, — что случившееся — системная проблема и решение этой системной проблемы заменой трансформаторов ограничиваться не может и не должно. А системное решение потребует таких средств, какие с помощью тарифов не собрать. Понятно же, что дело не в замене трансформаторов, а в обнов-

* Интерфакс-Москва. 2005, 28 мая.

** Интерфакс-Москва. 2005, 7 июня.

лении энергосистемы страны. А это и есть собственно реформа. И когда я очухался, что живой, что на месте, немедленно и, может, даже нахально пошел вперед с криком: “Все — за мной!”

То, что энергетика требует масштабных инвестиций, стало еще более очевидным. Другого источника, кроме реформы с привлечением стратегических инвесторов, никто предложить не смог.

Заявленное Чубайсом нахальство очень скоро выразилось не только в стремлении со сгоревшими чагинскими трансформаторами в руках в качестве аргументов активнее продвигать реформу. Через несколько месяцев после аварии, накануне зимы 2005/2006 годов он честно предупредил, что при длительных морозах ниже двадцати пяти градусов в Москве будут частично отключать потребителей. На что Юрий Лужков тут же ответил, что у него последние волосы зашевелились на голове от этих слов и от цинизма Чубайса.

Глава 11 **Заморские гости и заморские хозяева**



Рисунок Валерия Дмитриева

Первые чужеземцы в энергетике: от Рюриковичей до итальянцев в России

355

В феврале 2008 года Чубайсу пришлось уволить генерального директора одной из крупных генерирующих компаний, куда пришли иностранные акционеры. Директор по всем статьям не слабый, профессиональный энергетик. Многие говорят, что один из лучших менеджеров в современной энергетике. Возникли проблемы с головой. Не в медицинском смысле, конечно, а ментальном. Директор ходил к Чубайсу: “Мы построили эту компанию, мы знаем, как лучше, а они нам будут указывать, что делать, чего не делать!” — то ли жаловался, то ли недоумевал топ-менеджер. “Они” — это новые стратегические акционеры, в том числе иностранные, которые приобрели образованную в результате реформы генерирующую компанию. При этом директор понимал, что за такие настроения можно поплатиться местом, но шел на это спокойно и сознательно.

Очень скоро стало понятно, что работать с новыми владельцами директор не сможет. И был уволен. При всем его отраслевом профессионализме. Не может руководить компанией человек, не понимающий, кто такие мажоритарные акционеры, чего они хотят, на что имеют право, на что нет. Можно объяснить, нарисовать, но нельзя убедить, если эта конструкция не воспринимается на психологическом, на эмоциональном уровне.

Подобный конфликт не уникален, но и не обязателен. Его надо предвидеть. Если он случается, на него надо реагировать, не обязательно

сменой менеджмента. Кто-то гармонично вписывается в новые реалии, кому-то достаточно помочь их понять и воспринять. А в каких-то случаях проще поменять директора, чем пытаться его переубедить или перевоспитать.

Первых иностранцев в российскую энергетику привел Григорий Березкин, генеральный директор группы компаний “ЕСН”. Группа Березкина давно специализировалась на управлении энергетическими активами. “ЕСН” сама стала первой управляющей компанией в российской энергетике. Еще в 2000 году им пришла в голову нетривиальная мысль — взять в управление крупную промышленную компанию. А поскольку “ЕСН”, как и сам Березкин, выросли на управлении энергетическими активами — в конце девяностых Березкин был председателем совета директоров компании “КомиТЭК”, — то и поиск объектов для приложения управленческой квалификации велся в этом направлении. После поглощения “КомиТЭК” “Лукойлом” у группы “ЕСН” осталась команда опытных управленцев, которых выделили в отдельную компанию.

В двухтысячном году Березкин пришел к Чубайсу и предложил свои услуги по управлению. До этого они не встречались, но, как говорит Григорий, “ЕСН” уже имела к тому времени репутацию. Проект с “КомиТЭК”, где было немало западных партнеров, кредиторов, акционеров, оказался успешным, и об этом многие знали. Надо полагать, поэтому Березкин достаточно быстро нашел возможность напрямую встретиться с главой РАО.

Предложение отдать АО-энерго в управление частной компании выглядело почти вызывающим. Ничего подобного до сих пор в электроэнергетике не было. На это нужно было решиться, и Чубайс решился. Сыграло свою роль и то обстоятельство, что в “КомиТЭК” была своя небольшая генерация, и, кроме того, компания поставляла нефтепродукты на электростанции и имела некоторое понятие об энергетике.

“ЕСН” получила в управление “Колэнерго”. Соответствующий договор между РАО “ЕЭС” и “ЕСН-Энерго” был подписан в июне 2000 года. Срок контракта — три года. Маленькая (относительно, конечно) компания с большими долгами. На момент подписания контракта на управление просроченная задолженность “Колэнерго” составляла один миллиард триста миллионов рублей. Это уже в наших новых, деноминированных рублях. А кредиторами были такие серьезные субъекты, как Кольская АЭС, Росэнергоатом и бюджет, региональный и федеральный. Компания находилась в предбанкротном состоянии. Иначе, надо полагать, акционеры вряд ли бы решились на эксперимент.

Управление чужими активами, судя по всему, не только профессиональная специализация “ЕСН”, но и что-то вроде философии. Менеджеры группы,

рассказывая в одном из специализированных журналов (“Управление инвестициями”) о своем опыте в “Колэнерго”, начали статью с исторического опыта Киевской Руси. “Так, в начале прошлого тысячелетия киевляне пригласили варягов прийти на Русь и править ею с целью наведения порядка и развития государства, то есть делегировали управление”. Лихо, конечно, загнута. Вряд ли в каком-нибудь варяжском реестре была зарегистрирована компания “Рюрик и сыновья” или “Рюрик, Рюрик и Рюрик”, в уставе которой в качестве основного вида деятельности было бы записано “Доверительное управление государствами и княжествами”. Но параллель красивая.

Гораздо более существенным было то, что “коллективный гендиректор”, чем де-юре и де-факто является управляющая компания, не имеет имущественных интересов в управляемой компании и не зависит от региональных властей. Об этом, помимо важных данных про Киевскую Русь, тоже говорилось в упомянутой статье.

— В “Колэнерго” тогда работал очень приличный генеральный директор, профессиональный энергетик, — вспоминает Березкин. — Проблема, однако, состояла в том, что гендиректор, глубоко понимающий энергетику, был в то же время уважаемым в регионе членом местного парламента. И он все время разрывался между спасением экономики компании и своей миссией в качестве парламентария. Из этих двух миссий он отдал предпочтение второй. Иначе трудно объяснить, почему он три года не ставил вопрос о повышении тарифов на электроэнергию. С губернатором, как показал потом наш опыт, этот вопрос можно было решить. У нашего гендиректора и попыток таких не было. И тариф там оказался одним из самых низких в стране. Более того, в какой-то момент, как раз перед нашим там появлением, он провел переоценку основных фондов в сторону уменьшения, только чтобы показать прибыль без повышения тарифов. В общем, компания загибалась под тяжестью долгов и не могла получить свое с потребителей. Все шло к тому, что в Мурманске вполне могло возникнуть “Приморье-2”.

Для Березкина “Колэнерго” было очень важным этапом. Не только потому, что это был первый опыт подобного рода в стране. Группа “ЕСН” выбрала энергетику как одно из своих основных стратегических направлений, и ей обязательно нужен был успех. Нужен был успех и Чубайсу, и это тоже подтолкнуло его к решению передать управление “Колэнерго” варягам. Кстати, о варягах. У Березкина в управляющей компании уже тогда работали иностранные консультанты, что было тоже новостью для региональной российской энергетики.

Результат оправдал ожидания. За три с половиной года управления “ЕСН” не только вывела “Колэнерго” из кризиса. К концу 2003 года ка-

питализация компании выросла почти в пять раз. Поставки энергии на экспорт в Скандинавские страны (наш ответ Рюриковичам) — в три раза. А в системе РАО “ЕЭС” в региональных АО-энерго уже через год после прихода “ЕСН” работало пять управляющих компаний.

Контракт “ЕСН” на управление был прекращен по инициативе управляющей компании. То, что от нее хотели акционеры “Колэнерго”, “ЕСН” осуществила. Теперь у нее появилась новая цель: участие в конкурсе на управление новым крупным энергетическим объектом — Северо-Западной ТЭЦ, расположенной под Петербургом.

Для этого “ЕСН” объединилась с одним из самых значительных игроков на европейском энергетическом рынке, итальянской Enel. В сентябре 2003 года совет директоров РАО одобрил условия конкурсного отбора компаний для управления Северо-Западной ТЭЦ. Управляющая компания должна была не только рулить крупной ТЭЦ, но и осуществлять надзор за строительством второго энергоблока станции.

Проект оказался настолько привлекательным, что девять иностранных компаний с мировыми именами включились в борьбу за право управлять этим объектом. Часть из них потом, правда, от участия в конкурсе отказалась, но он все равно состоялся, и победителем был признан консорциум Enel-ЕСН-Энерго. Контракт на управление с РАО был подписан в июне 2004 года.

— Как вы их привели в проект? — спрашиваем Березкина. — Что, полистали справочник, увидели сильную большую компанию, позволили и со словами: “Але, это Enel? Не хотите ли поработать с нами в России?” — привезли в Питер? Как все это происходит технически? Были там приятели, знакомые? Вы им факсанули и они приехали?

— Знакомства в таких случаях не работают. То есть личные контакты имеют значение, но их влияние на процесс очень ограничено. В решениях подобного рода, в подобного рода компаниях нет индивидуальных решений, нет эмоциональной составляющей. Есть процедуры, есть совет директоров. Все должно иметь четкое обоснование: зачем компания что-то делает, почему, как.

— Но прежде чем эта их машина закрутилась, вы их как-то нашли, вступили в контакт. Как это происходит?

— Могли быть и не они. Мы наняли инвестиционный банк, чтобы он подобрал нам список возможных партнеров для данного проекта. Мы выдали банку определенные параметры, которым должен был соответствовать потенциальный партнер. Банк составил для нас шорт-лист примерно из восьми компаний, которые в той или иной степени соответствовали нашему запросу. К списку прилагался аналитический обзор

по каждой из компаний. Потом мы уже вступили в переговоры с этими компаниями, пытаюсь понять, кто подойдет и кто пойдет с нами в проект. В нашем “конкурсе” победила Enel, и сама компания захотела пойти в Россию и в сотрудничестве с нами.

Со временем “ЕСН” совместно с итальянцами создала энерготрейдера, который сегодня входит в число крупнейших частных поставщиков электроэнергии. А в 2007 году Enel уже без “ЕСН” приобрела Оптовой генерирующей компании ОГК-5. Это четыре крупных ГРЭС, разбросанных по стране: Конаково, Невинномысск, Среднеуральск и Рефта. Это была одна из лучших продаж РАО в ходе реформирования компании и привлечения инвестиций в отрасль.

В этом месте (не физически, а тематически; с ним-то мы по-прежнему сидим в кафешке на Сретенке) появляется Виктор Васильевич Кудрявый и говорит, что продавать энергетику иностранцам глупо и опасно. Глупо, по его мнению, продавать не только иностранным, но вообще любым инвесторам.

— Если вам надо сделать ремонт квартиры, — объясняет свою позицию Кудрявый, — а у вас нет на это денег, вы приглашаете строителей и расплачиваетесь за ремонт тремя четвертями квартиры. Что же вы получили в итоге? И зачем вам такой ремонт?

Сильный образ. Впечатляет.

Но в РАО такое сравнение считают некорректным. Фокус в том, что здесь вместо квартиры завод, который разваливается и производить уже почти ничего не может. Отдать его за деньги новому собственнику — значит вернуть ему изначальную функцию, помочь ему делать то, ради чего он был создан. Именно поэтому заводы приватизируют инвесторы, а квартиры — жильцы.

Другой тезис Кудрявого — безопасность. Ведь иностранцы, купившие объекты энергетики, узнают все об энергообеспечении потребителей, о схемах подключения, о режимах. Это же все закрытая информация, представляющая интерес для разведок и вражеских спецслужб.

Александр Волошин смотрит на эту проблему совершенно иначе. Он убежден, что надо учиться решать все эти проблемы, все вопросы секретности и безопасности в условиях рыночной экономики. И решать их не по-советски. Компания “Боинг”, например, выполняет секретные и сверхсекретные оборонные заказы. А компания частная, акционерная. Там никому не приходит в голову предложить сделать “Боинг” государственным, чтобы лучше секреты охранять. Как-то их спецслужбы справляются в заданных условиях. И нашим тоже надо учиться работать по-новому в новых условиях. Кудрявый, по мнению Волошина, прав с точки зрения постановки задачи, но не с точки зрения выводов и методов ее решения.

И наконец, аргумент Кудрявого насчет “иностранной матери”. Он рассказывает нам печальную историю одной энергокомпании в Казахстане, которую приобрели европейские стратегические инвесторы. Через три года эта компания оказалась в плачевном состоянии, потому что иностранные владельцы все прибыли выводили в материнскую группу (к “ихней матери”. — М.Б., О.П.), а казахской дочке не оставалось ни на ремонт, ни на развитие.

Теоретически — вполне возможный вариант. При определенных обстоятельствах так оно может и произойти. При каких? Например, кому-то компания досталась на халяву или почти даром, можно представить себе ситуацию, при которой владелец выгребает до дна все ресурсы и выносит их куда-то в материнскую компанию или куда-то еще. Загнется этот даром доставшийся актив — не жалко. Но что-то мы не слышали, чтобы станции, ОГК или ТЭК доставались кому-то в подарок. Напротив, стоимость киловатта установленной мощности растет, что подтверждает статистика сделок.

А если это так — смешно подворовывать у своей компании, пусть даже и в пользу “матери”. Если дочка из-за отсутствия ремонтов и средств на текущую деятельность придет в негодность, деньги, потраченные на ее приобретение, будут потеряны раньше, чем их удастся отбить воровством или выводом капиталов. В энергетике инвестиции окупаются не быстро.

Если попытаться развивать сюжет с разваливающимся заводом, то получится следующее. Вы купили его как инвестиционный объект, с целью наживы. Но при этом решили еще немного приработать сверх плана. Допустим, вы перестали оплачивать коммунальные услуги и откладывать деньги на ремонт и развитие производства. И очень скоро выяснится, что приработок вы, может, и получили, но настоящий заработок так и не случился: завод отключили от энергоснабжения, ремонтировать

оборудование не на что. Почему? Вы же сами все доходы отправили к “такой-то матери”. Теперь самое время подсчитать, сколько вы потратили на приобретение завода и сколько успели “сэкономить” на обслуживании и содержании актива, прежде чем он пришел в негодность. Понятно, что результаты будут не в пользу описанной “бизнес-модели”.

Делать то, чего опасается Кудрявый, то есть выводить деньги из бизнеса и гробить тем самым компанию, можно. Но очень невыгодно. Это невыгодно вдвойне на растущем рынке, на рынке, где еще не исчерпан потенциал роста стоимости активов. А рынок энергетики в России все еще именно таков.

Они уже здесь, они уже сидят в проводах и турбинах, в котлах и генераторах. Итальянцы, немцы, финны. Сидят своими деньгами, конечно. Сидят своими людьми в органах управления. Мы сейчас говорим не о портфельных инвесторах, не о миноритариях, которые повоевали с Чубайсом, добились своего (в той степени, в какой это в принципе было возможно) и сидят себе, как Леня Голубков, в ожидании роста котировок. Там и чужеземцы разного происхождения, и наши сограждане в большом количестве и разнообразии. Только не они, не весь этот разношерстный портфельный народ, предмет озабоченности Кудрявого и его сторонников. Их волнуют стратеги, стратегические инвесторы, иностранные и наши. Те, кто пришли владеть и управлять, строить и развивать (или разрушать и воровать, если опасения оправданны). Чубайса и его сторонников они волнуют тоже. Только это разные волнения.

Первых тревожит каждая новая сделка, и они рисуют все более мрачные последствия этих событий. Вторые расстраиваются, когда эти сделки срываются, и тоже рисуют мрачные прогнозы на случай, если распродажа электричества родины не удастся. Первые не теряют надежды на то, что все будет плохо и даже ужасно, то есть именно так, как они и предсказывают. Вторые не теряют оптимизма и верят, что, несмотря на тяжелое состояние фондового рынка, в котором он находится весной

2008 года, на проблемы с ликвидностью у потенциальных покупателей, свой триллион рублей до 1 июля РАО получит. Как и было запланировано. К апрелю — около семисот пятидесяти миллиардов рублей было уже получено.

Но случалось, что крупный стратег разворачивался буквально на пороге.

Так произошло с крупнейшей в Центральной и Восточной Европе энергетической компанией — чешской CEZ (Чешские энергетические заводы). Компания производит около 60 процентов электроэнергии Чехии и строила большие планы, связанные с Россией. Еще весной 2007 года CEZ, РАО “ЕЭС” и ТГК-4 подписали протокол о намерениях, в котором предусматривалось создание совместной компании для строительства нового энергоблока на Щекинской ГРЭС.

Примерно в то же время CEZ подписала предварительные документы с правительством Республики Карелия о строительстве генерирующих мощностей. Энергетический дефицит региона — около 50 процентов, спрос гарантирован, и CEZ предполагала инвестировать в энергетику Карелии около 400 миллионов евро. На первом этапе. Кроме того, CEZ выражала интерес к покупке акций уже существующих энергокомпаний.

В январе 2008 года компания полностью развернулась и вышла из всех своих проектов в России. Буквально за неделю до тендера по продаже акций ТГК-4. Как говорят, по политическим соображениям. Что у нас с Чехией? С Чехией у нас ничего особенного, а вот у американцев с Чехией — радар ПРО. При чем здесь радар в Чехии и ТГК-4 в России, акции которой намеревалась приобрести CEZ? При том, что развертывание ПРО в Чехии вызовет напряжение отношений с Россией. Компания CEZ — государственная, и ее совет директоров предположил, что Россия может зажать поставки газа на Щекинскую ГРЭС. Чтобы владеющие ею чехи не строили у себя американские радары. Не факт, что так случилось бы. Но теоретически кто ж его знает? Чехи решили не рисковать.

Другая подобная история случилась с “Газ де Франс”, которая хотела войти в ТГК-10. Но причина разворота уже совсем другая. Французское правительство согласилось с объединением государственной энергетической компании “Газ де Франс” и частного энергетического холдинга “Суэц”. Одновременная мобилизация средств и корпоративных усилий на столь масштабное слияние (новый объединенный холдинг должен стоить около 86 миллиардов долларов) и масштабные же приобретения в России были признаны нецелесообразными. Топ-менеджеры французского “Газа” очень хотели прийти в Россию и много для этого сделали. Но в последний момент их совет директоров остановил сделку.

В принципе, ТГК-10 получила своих стратегов в лице финской компании “Фортум”, но могли быть еще и французы.

Но как бы там ни было, с “чужими деньгами” иностранные стратеги пришли в три с половиной компании. Половинка — это ТГК-2, где в совладельцах оказалась вторая по величине немецкая компания RWE в консорциуме с российской компанией “Синтез”.

— Я в 2005 году говорил, что наша цель — привлечь двух-трех перво-классных иностранных стратегов, — комментирует ситуацию Чубайс. — Считаю, что этот план перевыполнен.

Глава 12 **Как большой бизнес взялся за провода**

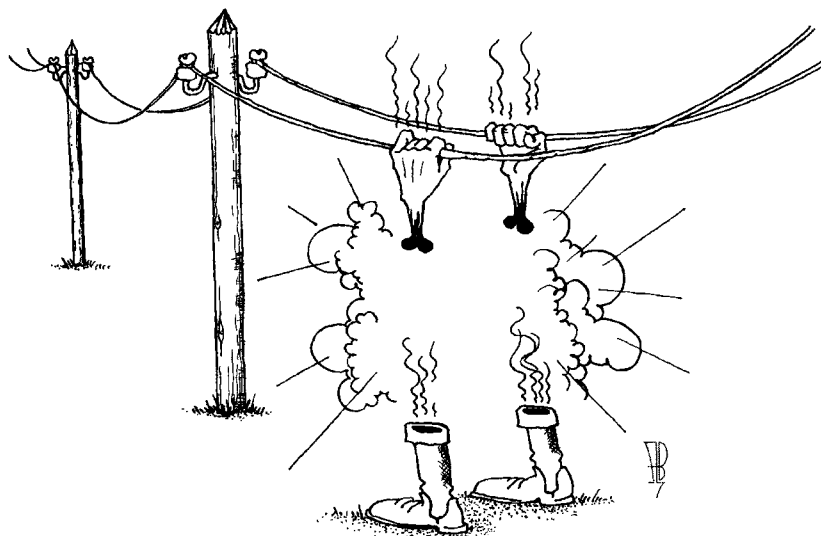


Рисунок Валерия Дмитриева

Три чукотских мудреца
Твердят, твердят мне без конца:
“Металл не принесет плода,
Игра не стоит свеч, а результат — труда”.
Но я
Сажая алюминиевые огурцы
На брезентовом поле...
Кнопки, скрепки, клепки,
Дырки, булки, вилки,
Здесь тракторы пройдут мои
И упадут в копилку, упадут туда,
Где я
Сажая алюминиевые огурцы
На брезентовом поле.

Из песни группы “Кино”

Алюминиевые огурцы

369

Олег Дерипаска — вот человек, который всегда интересовался электричеством. До Чубайса, во время Чубайса в РАО и будет интересоваться после того, как Чубайс займется другими делами. И он всегда знал, какие плоды и всходы дают “алюминиевые огурцы”.

Собственно производство алюминия — это, в известной степени, переработка электроэнергии в металл. И понятно, что человек, чей многомиллиардный бизнес в значительной степени строится на производстве алюминия, боролся, борется и всегда будет бороться за доступ к энергетическим ресурсам и за возможно более низкую, а лучше — специальную цену на эти ресурсы.

Главная задача Чубайса, который в течение десяти лет занимался производством электроэнергии и реформой отрасли, — превращение электричества в рыночный товар. И конечно же — никаких специальных цен. Такова объективная платформа взаимоотношений этих двух весьма заметных людей российского бизнеса и российской экономической политики.

Если какая-то часть бизнеса была не согласна с концепцией реформы РАО (а такая существовала!), то лидером этой части был, безусловно, Олег Дерипаска. Если какая-то часть губернаторского корпуса была недовольна тем, что затеял Чубайс (а поначалу это почти все губернаторы),

то все они могли найти чуткого союзника в лице Олега Дерипаски. Если какая-то часть политиков — парламентариев ли, высокопоставленных чиновников ли — искала поддержку и ресурсы в борьбе с реформами Чубайса, они знали, к кому обратиться за помощью.

И все это про них про всех всегда знал Олег Дерипаска. И знал, как на это опереться в нужный момент.

А поскольку в бизнесе, как и в большой политике, нет постоянных союзников или противников, а есть постоянные интересы, то взаимоотношения Анатолия Борисовича и Олега Владимировича в разные периоды переживали совершенно разные состояния. От беспощадной войны до заинтересованного поиска общих интересов.

Первая попытка найти общие интересы на производственной основе возникла еще в 1999 году. Возникла она вполне логично. С одной стороны есть крупный алюминиевый завод “РУСАЛа” в Хакасии — Саяногорский (СаАЗ). С другой — Саяно-Шушенская ГЭС, крупнейшая в России электростанция. Расположены они в нескольких десятках километров друг от друга.

В соответствии с законодательством, энергия Саянки сначала поступала на Федеральный оптовый рынок электроэнергии, а уже там ее покупал СаАЗ.

Идея состояла в том, чтобы на базе СаАЗа и Саяно-Шушенской ГЭС создать единую компанию — Энергометаллургическое объединение (ЭМО). В этом случае СаАЗ получал бы электроэнергию напрямую, по внутренним, то есть пониженным ценам. А РАО, в свою очередь, получало бы деньги от экспорта алюминия пропорционально доле электроэнергии в произведенном продукте. Напомним, что в то время РАО собирало живыми деньгами 15–25 процентов платежей и, естественно, хваталось за любую возможность заработать настоящие деньги.

Замысел, однако, не учел некоторых обстоятельств. Резко против выступили миноритарные акционеры РАО. Они были, правда, не столь организованны и сплоченны, как двумя годами позже. Они, естественно, были возмущены тем, что их собственность (доли в акциях РАО в Саяно-Шушенской ГЭС, по большей части — мизерные, но только позволять начать растаскивать) куда-то хотят вложить, никого не спросив. Притом миноритарии знали про “большую мозоль” Чубайса и старались не только наступить на нее, но еще и покрутить каблуком. То есть вот, мы так и знали, что Чубайс будет раздавать все лакомые куски своим друзьям-олигархам, как во время залоговых аукционов.

Конечно, при большом желании в девяносто девятом году сопротивление миноров еще, наверное, можно было сломить. Но ряд влиятельных

правительственных чиновников тоже выступили против проекта ЭМО. Как бы ни важны были для бюджета живые деньги РАО, которые компания собиралась заработать на участии в экспорте алюминия, предлагаемая конструкция создавала опасный прецедент эксклюзивного потребителя, каким становился СаАЗ.

У Дерипаски не хватило ресурсов и, главное, времени, чтобы идею продать. А у РАО — энтузиазма, чтобы на этой идее настаивать. Потому что, во-первых, действительно, особенная цена для особенного потребителя выглядела как-то небезупречно и в глазах самих строителей рынка электроэнергии. Во-вторых, пока шли споры — шло время, и брошенный Чубайсом на спецпроект “организация системы платежей” Михаил Абызов со своими “опричниками” собирал все больше живых денег с потребителей электроэнергии. Несопоставимо больше, чем сулил экспорт алюминия.

На каком-то этапе в РАО алюминщикам сказали: пробьете проект в правительстве — мы возражать не будем. Тогда уже было понятно, что провести эту идею через правительство не сможет даже Дерипаска.

Проект ЭМО умер как бы сам собой.

Особенность производства алюминия такова, что это не просто энергоемкое производство. Оно просто постоянно находится в абсолютной и полной наркозависимости от подачи электроэнергии. И даже более того. Его, в отличие от наркомана, нельзя вывести из этой зависимости. Алюминиевое производство без электричества быстро и безвозвратно погибает. Особенности производства электричества таковы, что оно может существовать без оплаты гораздо дольше, чем алюминиевый завод без электроэнергии. В итоге, конечно, попытки производить электричество без денег приводят к тому же результату, что и алюминия без электричества. Производство электроэнергии загибается. Но растянутость второго процесса во времени создает иллюзию того, что за энергию можно все-таки не платить.

Очень скоро РАО, благодаря тому же Михаилу Абызову, избавило алюминщиков от этой иллюзии. Шел май 2001 года. До того целый год продолжался спор о том, сколько же должен платить Красноярский алюминиевый завод (КраАЗ) за электроэнергию. КраАЗ платил девятнадцать копеек за киловатт-час, а все остальные промышленные потребители — по тридцать две. После того как региональная энергетическая комиссия (РЭК) в 2000 году дважды повышала тарифы для промышленных потребителей, КраАЗ обжаловал решения РЭК в суде и продолжал платить по старым тарифам.

Как писали по этому поводу “Ведомости”, Красноярский краевой арбитражный суд подтвердил долг КраЗа и снял запрет на санкции против завода. “Красноярскэнерго” выставило заводу счета и предупредило о грядущих ограничениях. Со своей стороны “Русал” тоже запасся решениями суда, запрещающими ограничивать подачу энергии на завод. Цена дискуссии — 814 миллионов рублей. Такова набежавшая за год разница между льготным тарифом, по которому платили и который хотели оставить за собой на КраЗе, и тарифом, установленным для промышленных потребителей.

Чтобы возможно точнее разъяснить заводу свою позицию, “Красноярскэнерго” на несколько часов ограничило подачу электроэнергии в семь электролизных корпусов КраЗа. Как говорят энергетики, это самый надежный и быстрый способ дозвониться до владельцев компании, когда другие способы коммуникации не работают или исчерпаны. Максимальное время между ограничением подачи электроэнергии и ответным звонком — не более пятнадцати минут.

Яростные звонки энергетикам и такие же яростные жалобы на них же в прокуратуру. С другой стороны — твердое обещание полностью отключить КраЗ, если задолженность не будет погашена. В итоге КраЗу пришлось платить: если эти отмороженные энергетики отключают за долги станции космического слежения, то в алюминиевом производстве для них ничего святого точно нет.

Дерипаска понял, что нужно любым способом максимально снизить энергозависимость от РАО, и в 2003 году он предпринял самую радикальную свою попытку в этом направлении. Он решил забрать у Чубайса самую большую электростанцию страны — Саяно-Шушенскую ГЭС (СШ ГЭС).

На практике это выглядело следующим образом. Глава Хакасии Алексей Лебедь выступил в том смысле, что почему же это такой важный, стратегический, можно сказать, объект находится в частной собственности, в то время как государство, то есть правительство Хакасии, не может этим активом, находящимся на территории республики управлять. Он потребовал вернуть в государственную собственность СШ ГЭС.

Требование было подкреплено официальным иском правительства Республики Хакасия в республиканский арбитражный суд в апреле 2003 года. В иске содержалось требование признать ничтожной сделку по приватизации СШ ГЭС. Доводы истца сводились к следующему: у субъекта Федерации, то есть у Хакасии в собственности не оказалось ни одной акции, а должны были быть, и по этому поводу не было согласительных

* Ведомости. 2001, 7 мая.

процедур. Однако в 1993 году, когда приватизировалась станция, Хакасия добровольно и с энтузиазмом обменяла свои имущественные права (почти библейская история о продаже права первородства) на льготный тариф для республики. И все эти годы республика им пользовалась. На суде республиканским властям напомнили об этой сделке. В суде истцу пришлось признать, что согласительные процедуры все же были. Суд первой инстанции правительству Хакасии отказал. Апелляционная инстанция подтвердила решение первой.

Потом было решение Федерального арбитражного суда Восточно-Сибирского округа (ФАС ВСО), который принял прямо противоположное решение. Начались длительные судебные бодания. Дело перешло в Высший арбитражный суд (ВАС), который принял решение в пользу РАО «ЕЭС».

А чем, собственно, так страшен был переход СШ ГЭС в государственную собственность? Отчего Чубайс так резко стал этому препятствовать? Он же сам — госкомпания. В том-то и дело, что государство и государственная компания — это две большие разницы, две совершенно разные гидроэлектростанции. Федеральное Госкомимущество — особенно в прежние времена только — владело акциями государства, практически никак ими не управляя. На практике это означает, что реальная власть над объектом переходит к региональным властям, к Алексею Лебедю, которому, в отличие от Чубайса, надо не электричество добывать, а льготные тарифы для населения и промышленных потребителей (читай — СаАЗ). Вряд ли Лебедь будет кого-то за долги отключать.

В какой-то момент Чубайс позвонил губернатору Красноярского края Александру Хлопонину и спросил, не хочет ли он прописать у себя Саяно-Шушенскую ГЭС? Фокус состоял в том, что у Енисея, как оказалось, два берега. Причем, правый — хакаский, а левый — красноярский. И плотина гидростанции, о которой так не кстати вспомнило хакаское правительство, одной своей стороной упирается в Хакасию, а другой — в Красноярский край. Это давало законное основание перерегистрировать ОАО «Саяно-Шушенская ГЭС в Красноярском крае. То есть юридически переселиться из хакаского поселка Черемушки в красноярскую деревню Сизая. А это уже действительная реальная угроза для Хакасии в размере почти пятисот миллионов рублей в год, которые поступают в бюджет от налогоплательщика СШ ГЭС. И вот такой важный налогоплательщик собрался на тот берег...

Суды — судами, но решение о перерегистрации принимают акционеры на общем собрании. Единственное, что несколько осложняло этот элегантный замысел, так это необходимость провести собрание акцио-

неров по месту действующей регистрации. Здесь закон об акционерных обществах не дает никаких вариантов. То есть акционеры должны собраться на территории противника (пусть и процессуального) и принять решение о смене места регистрации станции. Как же представителям акционеров РАО добраться-то до Саяногорска на заранее объявленное собрание без приключений? Ведь и на автотрассе могут вдруг начаться запланированные ремонтные работы, а кого-то могут задержать за переход улицы на красный свет или еще за что-нибудь — кто-то из приехавших может оказаться удивительно похожим на разыскиваемого рецидивиста. Потом все разъяснится и всех отпустят. Но собрание уже пройдет... Или не состоится из-за отсутствия кворума. Как не допустить подобного развития событий?

Нет, на этот раз Чубайс не утверждал список фомок и кувалд, как при взятии кабинета Ремезова в “Мосэнерго”. Но это тоже была операция, которая отдельно разрабатывалась. Самолет с представителями РАО вылетел в Абакан, столицу Хакасии. Поскольку путь неблизкий, самолет, не долетев до Абакана, сел на дозаправку в Красноярске. После дозаправки самолет направился в Абакан с указанием подольше заходить на посадку — час, а лучше — полтора. Потому что только после приземления выяснится, что в самолете никого, кроме экипажа, нет. Так что самолет в Абакане встречали зря.

Пока самолет летел и заходил на посадку, представители РАО на машине добрались до Саяногорска. Дальше надо было попасть на станцию, дорогу к которой блокировала массовая демонстрация. Поэтому люди РАО прошли в административное здание, к месту проведения собрания, через машинный зал и плотину — по сложному, специально разработанному маршруту. Собрание состоялось и было принято решение об изменении места регистрации. Принято, но пока не реализовано. Это переговорная позиция РАО. В Абакане — демонстрации по пятьдесят-семьдесят тысяч человек против Чубайса, который забирает у Хакасии последнее. В судах — иски о возвращении СШ ГЭС государству, а в прессе, особенно западной, — публикации о том, что может произойти национализация крупнейшего энергетического объекта.

Посреди всей этой свары Греф собирает совещание на эту тему с участием Чубайса, Дерипаски и Лебеда.

Рассказывают, что Греф поставил вопрос очень жестко: атаки на РАО — это только наполовину атаки на Чубайса. Вторая половина — это сам Греф, то есть на тот момент — собственно государство. То есть Дерипаска должен был понять, кого конкретно он атакует, и вспомнить, чем, как правило, заканчиваются конфликты государства с частной

компанией. Лебедю объяснили, что он своими исками добивается национализации, а это противоречит политике президента и правительства. Ему предложили добровольно отозвать иск из арбитражного суда. Его аргументы относительно того, что все его старания направлены исключительно на то, чтобы страна и государство богатели, не произвели впечатления. Как мы уже писали, в итоге Высший арбитражный суд отказал алюминщикам.

В этот момент Дерипаска вспомнил про Богучанскую ГЭС. Правда, существует версия, что первоначально Дерипаска бил по двум целям — Саяно-Шушенской ГЭС и Богучанской ГЭС: где, что называется, получится. Не исключено, правда, что атака на Саяно-Шушенскую ГЭС была лишь прелюдией к приобретению Богучанки. Так это или нет, но ирония состоит в том, что изначально проект достройки Богучанской ГЭС Дерипаске предложил сам Чубайс.

Крупная станция на Ангаре в четырех километрах от Красноярска была спроектирована еще в семидесятые годы «Гидропроектом». К 1987 году русло Ангары было уже перекрыто плотиной с временным шлюзом. Из-за трудностей с финансированием строительство стало чахнуть. Сильное давление оказывали и влиятельные в конце восьмидесятых экологи. А им было о чем поговорить. Если верить Википедии, БоГЭС должна образовать водохранилище площадью 2326 квадратных километров, при этом должно быть затоплено почти 150 тысяч гектаров земель разного свойства, включая леса и болота. Леса надо вырубить больше 10 миллионов кубометров, но все равно больше 3 миллионов кубов леса уйдут под воду — их технически невозможно взять. Плюс торф с затапливаемых болот (76 тысяч гектаров) может всплыть и сильно загрязнить водохранилище.

В начале девяностых вообще стало не до строительства. Не только у энергетиков, в экономике в целом, не было денег и не стало нужды в электроэнергии. Полный спад. С 1994 года строительство фактически остановилось. И надолго. Особенность гидросооружений состоит в том, что их нельзя просто так бросить. Их надо либо взрывать и ликвидировать, либо достраивать. Для первого не было обоснований, для второго — денег. Как, впрочем, и для ликвидации. Консервация плотины с фактически нулевым объемом нового строительства обходилась РАО в 10 миллионов долларов в год. И если эти деньги с трудом, но находились, то о завершении строительства долгие годы не могло быть и речи. Для этого требовалось не меньше четырех миллиардов долларов. Это было больше, чем вся инвестиционная программа РАО «ЕЭС» на 2002 год. И мало того что надо было достроить станцию, надо было еще полученные мощности

вывести к потребителям. То есть построить еще и подстанции, ЛЭП, что тоже немалые деньги.

Тогда-то и возникла идея привлечь заинтересованного частного инвестора. Но как его найти, если тарифы регулируются государством, и частный инвестор, вложив огромные деньги, не имел реальных шансов их вернуть в обозримой перспективе. Единственный, кому это тогда могло быть интересно, — Олег Дерипаска, который как раз искал площадку для размещения нового алюминиевого завода в Сибири с привязкой к источнику электроэнергии.

Чубайс предложил Дерипаске изучить возможность достройки ГЭС. А чтобы представители Дерипаски не выпрашивали на станции техническую документацию как бедные родственники, даже предложил включить их в состав совета директоров Богучанской ГЭС. Активы на этот раз никто никому не передавал. Дерипаска было согласился, даже готов был предоставить кредит в те самые 10 миллионов долларов, чтобы его люди работали в совете директоров станции легитимно. Но как только вопрос был вынесен на совет директоров РАО, со “сторожевой вышки” под названием “Миноритарные акционеры” немедленно раздалась короткая автоматная очередь. Опять Чубайс все хочет раздать под кредиты, которые не будут возвращены, и актив достанется кредиторам за долги. Проект завис.

Во время войны за Саяно-Шушенскую ГЭС в РАО заметили, что кто-то начал скупать акции замороженной станции, которые были на руках у трудового коллектива. В РАО сразу догадались, кто скупает. Структуры, аффилированные с “Русалом” этого и не скрывали.

У энергохолдинга к тому времени был довольно крупный пакет акций станции — 66 процентов. Но ряд вопросов требовал 75 процентов голосов. И тут выяснилось, что такие решения надо согласовывать с Дерипаской.

РАО, как мы уже говорили, вынуждено было тратить деньги на поддержание жизнедеятельности замороженного объекта. Расходы на эти цели оформились через увеличение доли РАО в акционерном капитале станции. Структуры Дерипаски заблокировали решение об увеличении доли энергохолдинга в уставном капитале Богучанки, и РАО лишилось возможности даже на зарплату строителям перечислять деньги. Зато “Русалу” дешевле обходилась консолидация его пакета. При этом рабочие бастовали, а стройка стояла. Дерипаска предложил выкупить у РАО его пакет в Богучанке. Дескать, у самого РАО на достройку станции денег все равно нет, а новый акционер сможет достроить станцию на свои деньги. Предложение вроде бы хорошее, но вот цена... “По сообщению ряда ин-

формагентств, структуры “Базового элемента” предложили приобрести 66 процентов акций ГЭС у РАО “ЕЭС России” за 40 миллионов долларов. Продав часть низкорентабельных активов, РАО получит средства для реализации инвестпроектов в Европейской части России”^{*}.

РАО, понятное дело, отказалось. Энергетики подсчитали, что в строительстве с советских времен уже вложено порядка одного миллиарда долларов.

Стороны взялись, как бывает в таких случаях, за укрепление своих переговорных позиций. Дерипаска подписал с красноярским губернатором Александром Хлопониным инвестиционный меморандум, предполагающий вложения в достройку БоГЭС в размере более миллиарда долларов. И это при том, что решение об инвесторе и схеме финансирования еще не принято и не одобрено акционерами. По сути этот документ — не более, чем протокол о намерениях. Такой привет Чубайсу: мол, мы тут с Александром Хлопониным договорились, так что имейте это в виду.

Представители РАО, в свою очередь, выразили опасение в том, что Дерипаска хочет построить станцию исключительно алюминиевого назначения, а это никак не устраивает основных акционеров БоГЭС. Не говоря уже о том, что странным выглядит сам факт обсуждения судьбы ГЭС без участия РАО. В качестве ответного приветствия Дерипаске энергохолдинг распространил информацию о том, что имеет официальные предложения и от других инвесторов, желающих участвовать в достройке БоГЭС. Это “Комплексные энергетические системы”, входящие в группу “Ренова” Виктора Вексельберга и “СУАЛ”, которые официально заявили о своем интересе к станции.

История, как это ни покажется странным, закончилась заключением в 2006 году соглашения о паритетной достройке БоГЭС и о совместном строительстве алюминиевого завода. Дерипаска и Чубайс даже сфотографировались на память на фоне огромного булыжника, символизирующего начало закладки алюминиевого завода. Такая вот история. Кстати, доходы от обоих бизнесов тоже договорились делить 50 на 50. После ликвидации РАО участвовать в строительстве ГЭС и завода будет Гидрогенерирующая компания, объединившая все гидростанции, входившие в РАО.

А ведь был момент, период даже, когда тот же Дерипаска мог ликвидировать РАО. Без всякой реформы и вместе с Чубайсом. Дерипаска слишком поздно догадался как. Когда его лоббисты внесли в Думу законопроект, отменяющий абонентскую плату, было уже слишком поздно начинать этот процесс. А идея очень технично могла оставить РАО без средств

* Коммерсантъ. 2004, 6 февраля.

к существованию. Абонплата — это плата региональных АО-энерго за пользование инфраструктурой РАО и, прежде всего, магистральными сетями. Из этих платежей и складывался до последнего момента собственный бюджет РАО. И хотя абонплата была заложена в указ Ельцина о создании РАО “ЕЭС”, ее юридическая сторона была не безупречна и серьезной атаки она могла не выдержать. Если бы Дерипаска в свое время зашел с этой стороны, Чубайсу пришлось бы нелегко, и алюминиевый магнат смог бы, наверное, что-нибудь в этой ситуации разменять в свою пользу. Но не случилось.

Далеко не все крупные бизнесмены входили в энергетику с таким шумом, битьем посуды и боями в судах всех юрисдикций и инстанций, как Олег Дерипаска.

— Наша группа столкнулась с энергетикой довольно плотно лет двенадцать–тринадцать назад, — рассказывает Михаил Слободин, генеральный директор “Комплексных энергетических систем” (“КЭС”, входит в группу “Ренова” Виктора Вексельберга).

— Практически до нашей эры. А что вы там делали в то безнадежное для заработка в энергетике время?

— Мы интересовались отраслью как крупные потребители. Помню, для нашей группы было большим событием, когда в середине девяностых Виктору Феликсовичу Вексельбергу удалось договориться и попасть на прием к самому Валерию Николаевичу Родину, директору “Свердлов-энерго”. Он, кстати, и сегодня остается значительным человеком в энергетике. Он сейчас возглавляет ТГК-1. У нас в середине девяностых уже был “СУАЛ”, но еще не было ТНК (Тюменская нефтяная компания. — М.Б., О.П.). “СУАЛ” был крупным потребителем энергии, и нам было что обсуждать с Родиным. Потом появилась ТНК, и группа всерьез заинтересовалась энергетикой. Это было в 2001 году.

Михаил Слободин от “Реновы” принимал участие в одной из первых попыток создания энергоугольной компании, идея которой одно

время так увлекла Чубайса. Проект назывался “УралТЭК” и предполагал создание компании, куда вошли бы угольные разрезы “Богатырь” и “Северный” и пять угольных электростанций, которые предполагалось выделить из РАО. Слободин и команда от РАО занимались проектом около года. Все было готово для объединения, и даже решение совета директоров РАО прошло. Не хватало только подписи Чубайса. Даже уже был найден гендиректор — Родин из “Свердловэнерго”. Но финальная подпись так и не появилась. Начались слушания законов по энергореформе, начались бодания с миноритариями, и проект “УралТЭК” не состоялся.

— Жалеете, что не успели подписать, что так далеко продвинулись, но в итоге не смогли создать компанию?

— Наоборот, считаю, что если успели бы все завершить, все равно пришлось бы все отматывать назад, только мы тогда оказались бы в эпицентре скандала по выводу активов РАО без учета позиции миноритариев. Другая история оказалась более удачной. Мы скупали акции “Иркутскэнерго” параллельно с Дерипаской. У него пакет был больше за счет того, что он получил вместе с Братским алюминиевым заводом. Я руководил проектом по заходу в энергокомпанию от нашей группы. Там была настоящая корпоративная война с судебными приставами, с двумя разными собраниями акционеров в один день. Менеджмент сражался с нами на смерть, хотя интересно, что акций у них ни у кого не было.

В итоге акционеры, естественно, победили менеджмент, и Слободин стал финансовым директором “Иркутскэнерго”. Его поразило то, что одна из богатейших энергосистем страны располагалась в жутком офисе со свисающими со стен проводами. Офисный аскетизм еще как-то можно было объяснить определенной позицией: мы живем на деньги потребителей, нам нельзя иметь хороший офис. А вот отсутствие интернета никакому разумному объяснению не поддавалось. Так же как и наличие всего одного или двух компьютеров на всю штаб-квартиру компании с огромными оборотами. А ведь это был уже 2001 год. Весь бюджет компании, по словам Слободина, умещался на одной бумажке, куда директор по финансам и экономике вписывал цифры, которые он считал правильными, исходя из многолетнего опыта. Денег в компании было много, ничего считать и экономить не требовалось.

Новые акционеры (компании Дерипаски и Вексельберга), собравшие на двоих пакет, близкий к контрольному, сильно перетряхнули менеджмент. Именно перетряхнули, так как многие новые руководители были найдены в самой “Иркутскэнерго” на более низких этажах управления. Для “Реновы” это был первый опыт операционного управления в энергетике.

Но при паритетном участии в управлении “Ренова” имела гораздо более скромный пакет акций, и большого экономического интереса у нее там не было. Через год стало скучно и самому Слободину. У его акционеров на тот момент не было своей стратегии в энергетике, не было плодотворных бизнес-идей.

Летом 2002 года они сидели на даче у Вексельберга и решали, что делать с энергетическими активами, которые в разных количествах и достаточно случайно на тот момент образовались у “Реновы”. Но теперь уже, с высоты накопленного опыта, можно было принимать осознанное решение. И оно было принято: начинать всерьез инвестировать в энергетику.

Сегодня Слободин с улыбкой вспоминает презентацию, которую они с Вексельбергом рассматривали шесть лет назад. Детский сад или даже ясли. Но это не помешало принять стратегическое решение. И стратегия эта состояла в том, что “Ренова” консолидирует энергетику как самостоятельный бизнес, а не как способ дотировать производство алюминия. Пять-шесть лет назад такой подход для компании, имеющей алюминиевые заводы, был просто революционным.

— Мы сразу решили играть по-крупному, — говорит Слободин. — Покупали активы уже осознанно как с точки зрения финансовой эффективности, так и с точки зрения географии. В начале двухтысячных мы были, наверное, одним из крупнейших частных инвесторов в региональную энергетику. Те, кто пришел за нами, платили уже совсем другие деньги. Но зато мы и риски другие на себя принимали.

Сибирская угольная энергетическая компания (“СУЭК”) из группы МДМ пришла в энергетику чуть позже — на стыке 2002 и 2003 годов. Группа вкладывалась и в региональную энергетику, и в акции самого РАО. В этот период компания инвестировала больше миллиарда долларов, причем в РАО она оказалась настолько крупным миноритарием, что два ее совладельца — Сергей Попов и Андрей Мельниченко на протяжении двух лет входили в состав совета директоров РАО. А сама группа была всегда (за исключением одного 2006 года) представлена в совете директоров. В “СУЭКе” гордятся своим участием в выработке стратегии реформы энергетики, в которой компания участвовала как практикующий субъект энергетического бизнеса и как акционер холдинга со своими представителями в совете директоров РАО.

Если региональная энергетика стала частью стратегии группы, то акции самого РАО сыграли роль портфельных инвестиций, на которых группа немало заработала, купив на низком рынке и продав потом в несколько раз дороже.

Сегодня у “СУЭК” огромная инвестиционная программа в энергетике, исчисляемая миллиардами долларов.

Группа “ЕСН” Григория Березкина начинала, как мы уже писали, с опыта управляющей компании в энергетике, и в этом они были пионерами. Они первыми привели иностранцев в качестве консультантов, затем — в качестве управленцев, а потом и в качестве стратегических инвесторов. Но кроме всего прочего, группа покупала акции РАО. Группа была хоть и миноритарным, но очень заметным акционером РАО. Березкин одним из первых понял, что при разделении РАО акции компании станут платежным средством, на них можно будет получить реальные активы в создаваемых компаниях энергетике. А если акции становятся платежным средством, их стоимость растет.

— Мы верили в эту концепцию, — говорит Березкин, — с самого начала ее обсуждения в 2004 году. Мы так активно покупали акции РАО, что на протяжении 2004-го и в начале 2005 года были, пожалуй, крупнейшим после государства акционером энергохолдинга.

Березкин вошел в совет директоров РАО. Он был в совете три года.

— Какой смысл работать в совете директоров компании, где большинство принадлежит государству и оно все равно примет нужное ему решение?

— Я три года был членом совета директоров и придерживаюсь на этот счет совершенно иной позиции. Представители государства, как правило, очень загружены, им бывает некогда глубоко вникать в тематику, обсуждаемую на совете. Мы, профессионально занимаясь энергетикой, своей экспертизой, своим опытом можем существенно повлиять на ход обсуждения, на вырабатываемое решение.

— А что в итоге стало с вашим пакетом акций РАО?

— Мы собирали акции в расчете на то, что сможем потом конвертировать их в акции оптовых генерирующих компаний. Но в какой-то момент этот вопрос подвис, возможность конвертации стала не столь очевидной, как казалась, и мы поняли, что наша стратегия может себя не оправдать. В этот момент мы получили предложение от “Газпрома”, который выразил желание приобрести весь наш пакет. Они в свою очередь приняли решение входить в электроэнергетику. Предложение было привлекательным, и мы продали им наш пакет. “Газпром” потом все равно выдвигал меня “своим” директором в совет директоров РАО. И купленные у нас акции в итоге “Газпром” конвертировал в энергоактивы. Так что реформа завершилась по сценарию, который мы изначально предлагали.

Быть пионером непросто, а иногда и больно

383

В какой-то момент, в самом начале двухтысячных, — говорит председатель совета директоров ОГК-3 Андрей Бугров, — у некоторых крупных российских компаний появились заметные пакеты акций РАО. Акции тогда стоили раз в шесть дешевле, чем сейчас, в 2008-м, и в ситуации ожидания масштабной приватизации в энергетике это было достаточно интересно. Но дискуссия о реформе затянулась на несколько лет, и реальные действия по выведению на рынок оптовых генерирующих компаний съехали куда-то вперед года на три. Казалось, что при правительстве Касьянова процесс пойдет достаточно энергично, но этого не произошло. При Фрадкове мы пошли по второму кругу этой истории, прежде чем реформа двинулась с места и покатилась. Потеряли драгоценное время.

Для взаимоотношений бизнеса и РАО это все какого-то материального значения не имело, считает Бугров. Только некоторым компаниям не хотелось находиться постоянно в ожидании развития событий, и в ряде случаев пакеты акций были проданы. Настоящая игра, считает Бугров, началась, когда пошел процесс дополнительных эмиссий в энергокомпаниях, когда были запущены аукционы по продаже акций. Вот здесь было бы важно, чтобы РАО и новые инвесторы заранее обо всем в деталях договорились. И как раз этого, убежден Бугров, не произошло. Многое делалось на живую нитку.

В конце 2006 года “Интеррос” поддержал решение “Норильского никеля” выкупить дополнительную эмиссию акций ОГК-3. У “Норникеля” уже были в собственности энергетические активы: большой пакет “Ленэнерго”, а также пакеты в компаниях на Кольском полуострове, где у “Норникеля” расположена часть производства.

Ряд западных энергетических компаний проявили интерес к активам ОГК-3. В итоге “Интеррос”, изучив все условия, познакомившись с информацией о компании, решил поддержать участие “Норильского никеля” в аукционе по приобретению акций ОГК-3. Весной 2007 года сделка состоялась, причем по рекордной на тот момент цене — по шестьсот долларов за киловатт установленной мощности.

— Когда сделка была совершена, — говорит Бугров, — вокруг компании вдруг возникло подозрение относительно того, что она не будет вкладывать деньги в развитие новых генерирующих мощностей. Деньги, которые она заплатила, остались в компании, которая теперь принадлежит новому собственнику, и на этой почве кем-то был придуман миф о том, что этот собственник ничего инвестировать не собирается, а что он будет дальше делать, никто не знает. Недоверие и подозрения трансформировались в то, что инвестора захотелось обложить “флажками”, контрольными мерами, которые, по замыслу, должны гарантировать выполнение инвестиционных обязательств. И уже после того, как покупка состоялась, нам ее обременяют дополнительными условиями, невыполнение которых грозит совершенно немислимыми по размерам штрафами. И все это несмотря на публичные заявления “Норникеля”, что деньги, заплаченные за допэмиссию и закономерно оказавшиеся на счетах ОГК-3, будут потрачены исключительно на согласованные с РАО “ЕЭС” инвестиционные цели.

Больше всего Бугрова и акционеров ОГК-3 поражает тот факт, что новые условия появились уже после того, как сделка состоялась. Возможные штрафы в предложенных размерах, считает Бугров, существенно меняют условия и всю экономику проекта. Тогда надо было бы меньше платить на покупку. Как теперь объяснять директорам и акционерам публичной компании, что ситуация поменялась, что нам вдогонку выставили новые условия...

О том, как возникли новые условия и почему, мы подробно рассказывали в главе “Кошмар на проспекте Вернадского”. Действительно, у Минэкономразвития возникли подозрения или предположения, что новые владельцы, купив компании и став хозяевами заплаченных за покупку денег, могут передумать вкладывать их в развитие генерации. Могут, конечно, и не передумать. Но в том-то и беда, что вопрос как бы отдавался

полностью на откуп новым акционерам и не было никаких гарантий, что необходимые и запланированные мощности будут построены.

Проблема также состояла в том, что осознание этой инвестиционной неопределенности пришло в головы реформаторов энергетики уже после того, как пионеры получили свое, то есть первая ОГК была продана. Что было делать? Срочно создавать правила, гарантирующие участие новых владельцев в строительстве объектов энергетики. Иначе правительство готово было просто остановить все IPO, а значит, и собственно реформу энергетики. От Чубайса потребовали “настоящей брони”, чтобы никто не смог уйти от исполнения взятых на себя обязательств. И такие правила были сконструированы. Жесткие и безысходные для тех, кто, может быть, и вынашивал планы купить, а потом посмотреть, строить новую генерацию или нет. Все вновь вступающие в игру частные инвесторы, нравится им или нет, должны эти правила признать и под ними подписаться. Или отказаться от участия в приватизации российской электроэнергетики.

Но как быть тем, кто, как “Норильский никель” и Enel, уже совершили сделку на первоначальных условиях? Для публичной компании изменения задним числом условий сделки неприемлемо, да и сам факт подобной “коррекции” потенциально наказуем в уголовном порядке.

С другой стороны, не требовать изменения условий, пусть и задним числом, Чубайс тоже не мог. В противном случае первые могли оказаться и последними.

Начался многомесячный период нелегких переговоров по “доводке” документации в приемлемое для всех состояние.

В итоге, после шести месяцев нелегких переговоров, после того, как вопрос трижды снимался с повестки заседания совета директоров РАО, в начале апреля 2008 года договор на поставку мощностей ОГК-3 был подписан, и Бугров как член совета проголосовал “за”. Лучший, хотя и небезболезненный способ снять все подозрения в тайных намерениях не исполнить инвестиционные обещания.

Так что быть пионером хорошо, но иногда — тяжело и больно.

Но как бы то ни было, очевидно, что большой бизнес, российский и западный, взялся за провода. И за генерацию. Похоже, что всерьез и надолго, чего и требовалось добиться в результате реформы.

Уходя, не выключайте свет

Чем хорош английский язык. В нем есть такая грамматическая форма, как “будущее завершенное время”. В нашем случае эта форма идеально подошла бы — нам предстоит описать события, которые скоро должны произойти, но к моменту выхода книги будут уже в прошлом.

Что случится с РАО “ЕЭС” после 30 июня, когда формально компания перестанет существовать? Как произойдет это “прекращение существования” в конкретных действиях?

У людей в РАО “ЕЭС” заканчивается работа. И что бы при этом ни говорили, как бы ни полнилась душа удовлетворением от решения исторической задачи, событие для конкретных людей не простое. Не все, кстати, верили, что до этого дойдет. Рассказывают про одного влиятельного члена правления, который на протяжении всех последних лет и практически до последнего времени говорил: “Анатолий Борисович, все хорошо, все идет по плану, я всячески поддерживаю курс руководства компании. Но мы-то с вами понимаем, что никакой ликвидации РАО не будет...”

Некий человек купил барабан работы Страдивари. Вот и друзья ему объясняют: Страдивари делал скрипки, а не барабаны. Но человек стоит на своем: мужики, это он для лохов с улицы делал скрипки, а для своих — только барабаны, мы-то это должны понимать.

Людям хочется верить в то, во что верить приятнее. Например, РАО, что бы мы при этом ни говорили, будет всегда. Или очень долго и на наш век точно хватит. Не хватило.

У людей была работа, и эта работа заканчивается. Кто-то уже нашел себе новое место, кто-то — нет. Какая-то часть уйдет на пенсию. Люди получают денежную компенсацию, вполне приличную, надо сказать. Ее размер привязан к стажу работы в компании.

Есть сотрудники, которых РАО не хочет отпускать до последнего, до тридцатого июня включительно. И для них разработана специальная мотивационная программа, которая стоит дороже, чем программа компенсационная. Но какие бы программы ни разрабатывались, у людей заканчивается налаженная жизнь. У них начинаются проблемы самоидентификации. Это когда раньше можно было говорить: “Я работаю в РАО “ЕЭС”, “Я из РАО”, и это многое значило, это создавало такую общность “своих” людей в любой точке страны. Теперь нет не только работы и положения, но и компании, которая все это давала. Сможет ли другая чаша весов, на которой результаты реформы, перевесить первую? Непростой вопрос, и у каждого в РАО на него свой ответ.

На самом деле часть людей будет работать еще с 1 июля 2008 года, когда РАО уже прекратит свое существование, по 31 декабря. Полгода отводится на закрытие всех дел, связанных с процедурой ликвидации компании. Сдача дел в архив, подготовка балансов и прочее, и прочее. Руководить этой похоронной командой назначен зампред правления Яков Уринсон. Всю эту работу он, вместе с оставшимися еще на полгода сотрудниками, проделает уже без Чубайса.

А что будет делать АБЧ в понедельник, 30 июня, в шесть вечера? Ведь даже его кресло, как официально объявлено, будет продано наряду с другим движимым имуществом холдинга, подлежащим реализации. Продать обещают дорого. Ну а сам что? Соберет личные вещи в картонную коробку, вызовет такси и уедет домой?

— Как же я вызову такси, если народ считает, что я без секретаря и номер телефонный набрать не могу? — посмеивается Чубайс и не признается, куда собирается на самом деле.

Садится Чубайс в такси и на естественный вопрос, куда ехать, отвечает: “Все равно куда. Везде нужен”. Это из анекдотов про главу бывшего РАО.

Мы тоже, как и таксист из анекдота, спрашивали куда, но Чубайс не признается. Единственный конкретный его ответ на многократно многими задаваемый этот вопрос — хочу на пенсию. Звучит красиво, но неубедительно. Может быть, но не в этот раз. Да и как законопослушный

гражданин, он должен доработать хотя бы до шестидесяти. А ему только пятьдесят три исполнится к закрытию РАО. Разве что поставят его руководить Пенсионным фондом, что рассматривается журналистами как одна из возможностей. Это тоже можно будет трактовать как переход на пенсию, вернее, на пенсии. Но тоже маловероятно.

А пока мы гадаем о будущем бывшего (после 1 июля 2008 года) главы РАО, жизнь здесь течет своим чередом.

Счетная палата РФ начала проверку компании в преддверии ее ликвидации.

Департамент экономической безопасности МВД заявляет о возможности многочисленных нарушений законности в энергетике при ликвидации РАО.

Премьер Зубков на одном из мартовских заседаний правительства публично заявил, что “все эти организации и Чубайс оборзели”. Так он отреагировал на информацию о стоимости подключения предприятий и иных объектов к сетям. Правда, позже выяснилось, что премьеру не пояснили, что плата эта, в ряде регионов довольно высокая, одноразовая, а не ежемесячная. Взял ли после этого премьер свое “оборзел” обратно, неизвестно. Телевизор по этому поводу молчит.

Но жизнь продолжается.

Заседание правительства с повесткой “Реформирование электроэнергетики” назначено на 26 июня 2008 года. За три рабочих дня до прекращения существования РАО “ЕЭС”. С чего бы это? И кому будут адресованы правительственные директивы? Может, правы те, кто до конца не верит, что компанию ликвидируют?

И все же ликвидация состоится. Вернее — уже состоялась, ведь это будущее заверенное время.

РАО “ЕЭС” — ЧТО ЭТО БЫЛО

389

Свыше 300 тепловых и гидравлических электростанций суммарной мощностью 156 600 мегаватт.

Они обеспечивали производство 70 процентов электрической и около 30 процентов тепловой энергии в стране.

Суммарная протяженность линий электропередачи 2 496 900 километров. Из них магистральные ЛЭП — свыше 140 000 километров.

Магистральный сетевой комплекс включал в себя почти 800 трансформаторных подстанций.

Численность сотрудников предприятий холдинга составляла 577 600 человек.

Абрамович Роман Аркадьевич

родился 24 октября 1966 г. в Саратове. В раннем возрасте остался сиротой. Служил в армии рядовым автозвода артиллерийского полка. В 2000 г. окончил Московскую государственную юридическую академию. Работал в Москве продавцом игрушек кислородского кооператива “Луч”, а затем основал собственный кооператив “Уют”. Продажей нефти стал заниматься с 1993 г. В 1995 г. совместно с Борисом Березовским и Александром Смоленским создал компанию “Сибнефть”. Был главой московского представительства “Сибнефти”, а затем членом совета директоров компании. В декабре 2000 г. стал губернатором Чукотки. В 2003 г. приобрел английский футбольный клуб “Челси” и фактически переехал в Великобританию. В сентябре 2005 г. продал государственной компании “Газпром” 72,7%

Кто есть кто в книге “Крест Чубайса”

акций “Сибнефти”. Был переизбран губернатором Чукотского АО.

Абызов Михаил Анатольевич

родился в 1972 г. в Минске. Учился на математическом ф-те МГУ им. М.В. Ломоносова. С 1993 г. занимал руководящие посты в ряде компаний топливно-энергетического комплекса, в частности в ОРТЭК. В 1998 г. стал заместителем председателя совета директоров ОАО “Новосибирскэнерго”. В том же году назначен членом правления и начальником департамента инвестиционной политики и спецпроектов РАО “ЕЭС”. С 1999 г. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. С 2004 г. в связи с изменением организационной структуры РАО “ЕЭС” был назначен членом правления РАО и управляющим директором бизнес-единицы № 1. В июне 2003 г. избран председателем совета директоров ОАО “Российские

коммунальные системы”. С июля 2005 г. — генеральный директор ЗАО УК “Кузбассразрезуголь”. С апреля 2006 г. — председатель совета директоров британской угольной компании Power Fuel. С июля 2007 г. — председатель совета директоров инжиниринговой компании “Группа Е4”.

Авен Петр Олегович родился 16 марта 1955 г. в Москве; окончил экономический ф-т и аспирантуру МГУ, кандидат экономических наук. Был сотрудником ВНИИ системных исследований АН СССР; затем советником МИД СССР. Работал в Международном институте прикладного системного анализа (Лаксенбург, Австрия). С 1991 г. — председатель Комитета внешнеэкономических связей, первый заместитель министра иностранных дел РФ; затем глава Министерства внешних экономических связей РФ, одновременно — представитель Президента РФ по связям с индустриально развитыми странами (G7), в 1992 г. — заместитель председателя Валютно-экономической комиссии Правительства РФ, председатель межведомственной комиссии по Генеральному соглашению по тарифам и торговле. В 1993 г. создал финансово-консультационную компанию “ФинПА”. С 1994 г. — президент ОАО “Альфа-банк”, председатель совета директоров холдинга “Голден Телеком Инк.”, сопредседатель совета директоров ЗАО “Сеть телевизионных станций”, председатель совета директоров ЗАО “Альфа Страхование”.

Аветисян Владимир Евгеньевич родился 2 апреля 1958 г. в Новокуйбышевске Самарской области. Окончил Куйбышевский инженерно-

строительный институт. С 1985 г. работал на руководящих должностях в топливно-энергетическом комплексе: в 26 лет был назначен директором строительно-монтажного управления “Уралспецстрой”, которое строило крупнейшие газопроводы в Западной Сибири, затем — первым заместителем генерального директора предприятия “Самаратрансгаз” РАО “Газпром”. В 1994 г. возглавил Ассоциацию делового сотрудничества “Волгопромгаз”. В 1999 г. был избран в совет директоров “Самараэнерго”, затем назначен генеральным директором компании. С 2000 г. — генеральный директор Средневолжской межрегиональной управляющей энергетической компании (“СМУЭК”). С марта 2004 г. — член правления РАО “ЕЭС”.

Аксененко Николай Емельянович родился 15 марта 1949 г. в селе Новоалександровка Новосибирской области. В 1972 г. окончил Новосибирский институт инженеров железнодорожного транспорта, в 1990 г. — Академию народного хозяйства. Работал на Восточно-Сибирской, Юго-Восточной, Октябрьской железных дорогах. В 1994–1996 гг. занимал пост заместителя министра, затем первого заместителя министра, а в 1997 г. — министра путей сообщения России. С мая 1999 г. по январь 2000 г. — первый заместитель Председателя Правительства Российской Федерации. В январе 2002 г. оставил пост министра, а в 2003 г. дело в отношении него было направлено в суд. Однако в связи с необходимостью лечения Аксененко за рубежом (он страдал лейкозом крови) судопроизводство фактически не велось. Скончался 20 июля 2005 г. в немецкой клинике.

Аксенов Петр Николаевич родился 25 августа 1946 г. в селе Павловское Лебедянского района Липецкой области. С 1965 г. работал в строительных организациях Москвы. Без отрыва от производства окончил Всесоюзный заочный инженерно-строительный институт; кандидат экономических наук. С 1986 г. был председателем исполкома Советского района, заместителем префекта Юго-Западного округа; с 1993 г. — префект Юго-Западного округа, с 2000 г. — префект Южного административного округа Москвы. С января 2002 г. — первый заместитель мэра Москвы, руководитель Комплекса городского хозяйства г. Москвы. С 2007 г. — первый заместитель руководителя департамента градостроительной политики, развития и реконструкции г. Москвы.

Альжанов Рахметулла Шамшиевич, с 2005 г. генеральный директор ОАО “Сангтудинская ГЭС-1”.

Андропов Юрий Владимирович родился 15 июня 1914 г. на ст. Нагутская Курсавского района Ставропольского края. Окончил школу в Моздоке Северо-Осетинской АССР. В 1930 г. работал слесарем в механических мастерских, рабочим телеграфа, потом матросом на судах Волжского пароходства. В 1936 г. окончил Техникум водного транспорта в Рыбинске Ярославской области. Был избран секретарем комсомольской организации техникума, затем комсоргом судовождения им. Володарского. В 1938 г. — первый секретарь Ярославского обкома ВЛКСМ. В 1940 г. направлен на работу в Карело-Финскую ССР, был избран первым секретарем ЦК ЛКСМ. В годы Великой Отечественной

войны организовывал партизанские отряды и подпольные райкомы. В сентябре 1944 г. утвержден вторым секретарем Петрозаводского горкома ВКП(б), в январе 1947 г. — вторым секретарем ЦК компартии Карелии. Окончил Высшую партийную школу при ЦК КПСС, в 1946–1951 гг. заочно учился на историко-филологическом факультете Карело-Финского государственного университета. В 1951 г. был переведен в аппарат ЦК КПСС, в 1953 г. — в Министерство иностранных дел СССР. С 1954 по 1957 г. — Чрезвычайный и Полномочный Посол СССР в Венгрии. С 1957 по 1967 г. — зав. отделом ЦК КПСС, секретарь ЦК КПСС, председатель Комитета госбезопасности СССР. В ноябре 1982 г. избран Генеральным секретарем ЦК КПСС. Скончался 9 февраля 1984 г.

Бедняков Дмитрий Иванович родился 11 октября 1952 г. в Ивановской области. В 1970–1972 гг. служил в армии. С 1972 г. работал в органах внутренних дел. В 1977 г. окончил Волгоградскую высшую следственную школу МВД СССР; работал следователем, старшим следователем по особо важным делам в Воронеже. В 1982–1985 гг. — во ВНИИ МВД СССР; в 1985–1991 гг. преподавал в Нижегородском юридическом институте МВД РФ. В 1990–1993 гг. — член Высшего экономического совета России, эксперт Верховного Совета и Правительства РФ. В 1991–1994 гг. — глава администрации Нижнего Новгорода. В 1994–2002 гг. — адвокат, депутат Законодательного собрания Нижегородской области. В 2001–2002 гг. — председатель Законодательного собрания области. С 2002 по 2006 г. — член Совета Федерации от законодательной власти Нижегородской области.

Белых Никита Юрьевич родился 13 июня 1975 г. в Перми. В 1996 г. окончил экономический и юридический ф-ты Пермского государственного университета. Во время учебы подрабатывал на телевидении, а также в инвестиционных компаниях и банках. Работал в холдинге “Пермская финансово-производственная группа” (“ПФПГ”). В июле 1998 г. назначен вице-президентом — руководителем дивизиона инвестиций на финансовых рынках “ПФПГ”. В 1998 г. вступил в движение “Новая сила”, в 1999 г. — в Союз правых сил. В 2001 г. избран депутатом Пермского областного законодательного собрания. С 2002 г. — заместитель председателя, с декабря 2002 г. — председатель пермского отделения СПС. С июня 2002 г. — заместитель генерального директора, а с мая 2003 г. — генеральный директор инвестиционно-банковской группы “Парма”. В 2004–2005 гг. — заместитель губернатора Пермской области. С 2005 г. — председатель Федерального политсовета СПС.

Бендукидзе Каха Автандилович родился 20 апреля 1956 г. в Тбилиси. В 1977 г. окончил биологический ф-т Тбилисского государственного университета, в 1980 г. — аспирантуру биологического ф-та МГУ. В 1981–1990 гг. занимался научно-исследовательской работой в области биотехнологии. С 1988 г. — генеральный директор АО “Биопроцесс”. С 1993 г. — главный управляющий корпорации НИПЕК. В 1995–1996 гг. — член совета директоров АО “Уральские машиностроительные заводы”. В 1996–2004 гг. — генеральный директор, председатель совета директоров ОАО “Уралмашзаводы” (позднее ОАО “Объединен-

ные машиностроительные заводы”, компания “ОМЗ — Силовые машины”). С 2004 г. — министр экономики Грузии, затем — министр Грузии по координации реформ. 24 января 2008 г. было объявлено, что пост министра по координации экономических реформ ликвидируется, а Бендукидзе становится главой президентской канцелярии.

Березкин Григорий Викторович родился 9 августа 1966 г. В 1988 г. окончил химический ф-т МГУ по специальности “нефтехимия”. Кандидат химических наук. С 1991 по 1994 г. — младший научный сотрудник МГУ. С февраля 1994 г. — генеральный представитель АО “Коминнефть” в Москве, затем генеральный директор ЗАО “КомитЭК-Москва”. С мая 1997 г. по сентябрь 1999 г. — председатель совета директоров ОАО “Нефтяная компания КомитЭК”. К управлению “КомитЭКом” для выведения компании из кризиса привлек собственную управляющую компанию “Евросевернефть”, которая в 1999 г. была переименована в “ЕСН”. С 2001 г. — генеральный директор ООО “ЕСН-Энерго”. В июне 2004 г. избран членом совета директоров РАО “ЕЭС”. Председатель совета директоров группы компаний “ЕСН”.

Березовский Борис Абрамович родился 23 января 1946 г. в Москве. Закончил ф-т электроники и счетно-решающей техники Московского лесотехнического института, затем механико-математический ф-т МГУ и аспирантуру Института проблем управления АН СССР. В 1983 г. защитил докторскую диссертацию. С 1991 г. — член-корреспондент Российской

академии наук, член Международного научного общества по теории принятия решений, основатель Международного научного фонда. В 1989 г. основал компанию “ЛогоВАЗ”. С 1992 г. — председатель совета директоров Объединенного банка. В 1994–1997 гг. возглавлял “Автомобильный Всероссийский Альянс” (AVVA). В январе 1995 г. участвовал в создании Общественного российского телевидения и вошел в совет директоров ОРТ. С 1995 г. — акционер Московской независимой вещательной корпорации (ТВ-6). С 1996 г. — член совета директоров “Сибнефти”. В 1996–1997 гг. — заместитель секретаря Совета безопасности РФ, затем исполнительный секретарь СНГ и депутат Государственной думы России от Карачаево-Черкесии. В последнее время проживает в Великобритании.

Бернотат Вульф родился 14 сентября 1948 г. в Геттингене (Нижняя Саксония). В 1976 г. окончил Геттингенский университет и получил степень доктора юридических наук. В 1976–1981 гг. работал юристом в Shell в Гамбурге, затем четыре года менеджером по развитию Shell в Лондоне и еще пять лет руководил рядом подразделений Shell в Германии. В 1989–1992 гг. занимал пост генерального менеджера Shell в Португалии. В 1995–1996 гг. входил в правление Shell France в Париже. В 1998–2002 гг. возглавлял правление Stinnes. С мая 2003 г. избран председателем правления концерна E.ON.

Биков Артем Эльбрусович родился 8 сентября 1963 г. в Свердловске. В 1980–1982 гг. учился в Свердловском педагогическом институте. В 1982–1984 гг. проходил срочную

службу в Советской армии. В 1988 г. окончил Свердловский юридический институт, учился в аспирантуре. В 1990–1991 гг. — референт, начальник юридического отдела научно-практического предприятия “Урал-Советы” Свердловского областного Совета народных депутатов. Возглавлял юридический отдел, затем юридическое управление Комитета по управлению госимуществом Свердловской области. В 1992–1997 гг. — президент юридической консультационной фирмы “ЮрКон” (Екатеринбург). В 1997–1998 гг. — заместитель, затем первый заместитель руководителя Федеральной службы России по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. В 1999 г. назначен генеральным директором “Тюменьэнерго”. С 2003 г. — генеральный директор Уральской энергетической управляющей компании” (“УЭУК”). Контролирует ООО “Корпорация СТС” и другие компании энергетического сектора.

Блаватник Леонид (Леонард) Валентинович родился 1 июня 1957 г. в СССР. В 1978 г., отучившись четыре года в Московском институте инженеров транспорта, эмигрировал в Америку. Окончил бизнес-школу Гарвардского университета и Колумбийский университет. В разные годы занимал ключевые позиции в компаниях Arthur Andersen & Co., Macy’s Department Stores, General Atlantic Partners, THK, Deeside Aluminum, EnergiBolaget i Sverige AB. В 1991 г. вместе с Виктором Вексельбергом основал российско-американское совместное инвестиционное предприятие “Ренова”. В 1986 г. основал и возглавил компанию Access Industries. В России сделал капиталом

вложения в нефтедобывающую компанию ТНК-ВР, совладельцем которой является, и в телекоммуникационный холдинг “Связьинвест”. Также владеет активами в металлургической, энергетической отраслях и в медиа-компаниях. Живет в Нью-Йорке и Лондоне.

Боган Валентин Федорович

родился 5 сентября 1939 г. в селе Тургояк Миасского района Челябинской области. В 1961 г. окончил энергетический ф-т Челябинского политехнического института; работал инженером службы высоковольтных сетей, начальником службы электропередачи, главным инженером Кунгурских электросетей управления “Пермьэнерго”; в 1979–1992 гг. — заместитель управляющего “Тюменьэнерго”; в 1992–1999 гг. — генеральный директор, председатель правления АО “Тюменьэнерго”. До июня 2000 г. был членом совета директоров РАО “ЕЭС”.

Богданчиков Сергей Михайлович

родился 10 августа 1957 г. в деревне Богдановка Северного района Оренбургской области. В 1967 г. окончил Бугурусланский нефтяной техникум, а в 1981 г. — Уфимский нефтяной институт, получив квалификацию “горный инженер”. Работал в нефтегазодобывающей промышленности Сахалинской области. С 1985 по 1988 г. — инструктор Сахалинского обкома КПСС (занимался вопросами нефтедобывающей отрасли). В 1989–1993 гг. — начальник НИДУ “Оханефтегаз”. С 1993 г. — генеральный директор производственного объединения “Сахалинморнефтегаз” государственного предприятия “Роснефть”. С 1997 г. — вице-президент НК

“Роснефть”. С 1998 г. — президент ОАО НК “Роснефть”.

Бойко Максим Владимирович

родился 30 августа 1959 г. в Москве. В 1982 г. окончил МФТИ по специальности “прикладная математика”, в 1985 г. — аспирантуру по той же специальности, кандидат экономических наук. Проходил стажировку в Национальном бюро экономических исследований США. В 1985–1991 гг. — научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений. В 1992–1994 гг. — главный экономический советник председателя Госкомимущества А. Чубайса. В 1993–1996 гг. — генеральный директор фонда “Российский центр приватизации”. В 1996 г. — заместитель руководителя администрации Президента РФ, председатель Комиссии по делам инвалидов при Президенте РФ. В 1997 г. — член Комиссии правительства РФ по экономической реформе, а затем председатель Госкомимущества РФ. С декабря 1997 г. — генеральный директор АО “Группа компаний “Видео Интернэшнл”.

Бранис Александр Маркович

родился в 1977 г. Учился в Школе бизнеса и делового администрирования при Академии народного хозяйства при Правительстве РФ (не закончил). В 1994–1996 гг. — ведущий специалист фондового отдела АОЗТ “Северная финансовая компания” (Санкт-Петербург). В 1996–1997 гг. — ведущий специалист трейдингового отдела ЗАО БФ “Ленстройматериалы” (Санкт-Петербург). С 1997 г. — директор представительства в Москве компании Prosperity Capital Management. В январе 2001 г. был включен в состав

рабочей группы Государственного совета РФ по вопросам реформирования электроэнергетики. С 2004 по июнь 2006 г. — член совета директоров ОАО “ОГК-5”. С апреля 2005 г. — член совета директоров ОАО “Территориальная генерирующая компания № 6” (ТГК-6). С апреля 2006 г. — член совета директоров ОАО “ОГК-4”.

Браудер Уильям родился 23 апреля 1965 г. в Нью-Джерси (США). Внук бывшего генерального секретаря Коммунистической партии США Эрла Браудера. Получил степень бакалавра по экономике в Университете Чикаго (1985) и степень MBA в Стэндфордской школе бизнеса (1989). В 1989 г. переехал в Великобританию, где возглавил консультационный бизнес по Восточной Европе компании Boston Consulting Group. В 1992 г. назначен вице-президентом инвестбанка Salomon Brothers Inc. В 1996 г. возглавил инвестиционный фонд Hermitage Capital Management (HCM). Считается одним из известнейших экспертов по инвестициям в фондовый рынок РФ, неоднократно номинировался в советы директоров крупных российских компаний.

Бревнов Борис Анатольевич родился 5 апреля 1968 г. в г. Дзержинске Горьковской области. В 1992 г. окончил Горьковский государственный технический университет по специальности “инженер-электромеханик”, в 1994 г. — экономический ф-т Нижегородского государственного университета. В 1991–1992 гг. — президент АО “Виста”; с 1992 г. — председатель правления акционерного банка “Нижегородский банкирский дом”, в 1997 г. — председатель совета

директоров банка. С 1992 г. — советник по экономическим вопросам главы администрации Нижегородской области Б. Немцова; с 1993 г. — член Нижегородского областного инвестиционного совета и совета по промышленности, председатель комитета по банкам. В 1997–1998 гг. — председатель правления РАО “ЕЭС”. После отставки в РАО “ЕЭС” работал гендиректором Enron Eurasia. Сейчас — вице-президент Integrus Energy Group (США).

Брежнев Леонид Ильич родился 19 декабря 1906 г. в поселке Каменка Днепропетровской области Украины. Окончил Курский землеустроительно-мелиоративный техникум, Днепропетровский металлургический институт. Работал на заводе. В 1937 г. избран заместителем председателя исполкома Днепропетровского горсовета. С февраля 1939 г. — секретарь Днепропетровского обкома КП Украины по пропаганде. С 1941 г. — заместитель начальника политуправления Южного фронта, начальник политотдела 18-й армии, начальник политуправления 4-го Украинского фронта. В 1950–1952 гг. — первый секретарь ЦК компартии Молдавии. В 1953–1954 гг. — заместитель начальника Главного политуправления Советской армии и ВМФ. В 1954–1955 гг. — первый секретарь ЦК компартии Казахстана. В 1952–1966 гг. — секретарь, а затем первый секретарь ЦК КПСС. С 1966 г. — Генеральный секретарь ЦК КПСС, одновременно с 1977 г. — Председатель Президиума Верховного Совета СССР. Маршал Советского Союза, четырежды Герой Советского Союза. Скончался 10 ноября 1982 г. в Москве.

Бугров Андрей Евгеньевич родился 27 июня 1952 г. в Москве. В 1976 г. окончил МГИМО по специальности “международные экономические отношения”, учился в Школе бизнеса Гарвардского университета (США), кандидат экономических наук. С 1979 по 1982 г. работал в Управлении международных экономических отношений МИД СССР, в 1982–1986 гг. — в постоянном представительстве СССР при ООН (Нью-Йорк, США). С 1981 г. — на руководящих должностях в Европейском банке реконструкции и развития, в 1992–2002 гг. — представитель РФ во Всемирном банке, исполнительный директор Международного банка реконструкции и развития, Международной финансовой корпорации и Многостороннего агентства по гарантированию инвестиций. С марта 2002 г. — заместитель председателя правления, управляющий директор ЗАО “Холдинговая компания “Интеррос”. Председатель совета директоров компании “ОГК-3”, “ТГК-1”, член совета директоров компаний “Норильский никель”, РАО “ЕЭС”.

Вайнзихер Борис Феликсович родился 8 апреля 1968 г. в Хабаровске. В 1993 г. окончил энергомашиностроительный ф-т Ленинградского политехнического института по специальности “турбиностроение”. В 2002 г. поступил в Открытую школу бизнеса Открытого университета в Великобритании, получил сертификат в области менеджмента. С 1993 по 2000 г. работал в “Ленэнерго”. В 2001–2005 гг. — генеральный директор Киришской ГРЭС. С 2005 г. — член правления, технический директор РАО “ЕЭС”.

Варенников Валентин Иванович родился 15 декабря 1923 г. в Краснодаре. С начала Великой Отечественной войны участвовал в боевых действиях, прошел боевой путь от Сталинграда до Берлина. В послевоенные годы командовал различными воинскими подразделениями. В 1954 г. окончил Военную академию им. М.В. Фрунзе, в 1967 г. — Военную академию Генштаба, в 1977 г. — Высшие академические курсы Генштаба. В 1979 г. назначен первым заместителем начальника Генштаба Вооруженных Сил СССР. В 1984–1989 гг. руководил представительством Министерства обороны СССР в республике Афганистан. В 1986 г. руководил работой воинских частей по ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. В 1989–1991 гг. занимал пост главнокомандующего сухопутными войсками — заместителя министра обороны СССР. Входил в состав ЦК КПСС. Избирался депутатом Верховного Совета РСФСР, Верховного Совета СССР и народным депутатом СССР. В 2003–2007 гг. — депутат Государственной думы. В августе 1991 г. был арестован по делу ГКЧП. В феврале 1994 г. амнистирован, однако амнистию не принял и стоял на суде. Верховный суд РФ его оправдал. Председатель правления Российской ассоциации Героев Советского Союза и России.

Васильев Дмитрий Валерьевич родился 13 августа 1962 г. в Ленинграде. Окончил Ленинградский финансово-экономический институт. Работал в Институте социально-экономических проблем АН СССР. В 1990–1991 гг. — главный специалист, начальник отдела приватизации комитета по экономической реформе

Ленгорисполкома. В 1991–1994 гг. — заместитель председателя Госкомимущества РФ. С 1994 по 1996 г. — заместитель председателя, затем до 2000 г. — председатель ФКЦБ. В 2000–2002 гг. — директор Института корпоративного права и управления. С 2002 г. — первый заместитель гендиректора “Мосэнерго” по корпоративному управлению и инвестициям. С 15 января 2007 г. — управляющий директор инвестбанковского подразделения J. P. Morgan в России.

Ватт Джеймс (1736–1819) — шотландский инженер. Изобрел паровой двигатель сжатия; совместно с Мэтью Боултоном ввел термин “лошадиная сила”. Единица мощности названа ваттом в его честь.

Волошин Александр Стальевич родился 3 марта 1956 г. в Москве. В 1978 г. окончил Московский институт инженеров транспорта, в 1986 г. — Всесоюзную академию внешней торговли по специальности “экономист внешней торговли”. В 1978–1983 г. — помощник машиниста электровоза, бригадир комплексной бригады по ремонту электровозов, начальник лаборатории научной организации труда, секретарь комитета ВЛКСМ локомотивного депо Москва-Сортировочная Московской железной дороги. В 1986–1992 гг. — старший научный сотрудник, заведующий сектором, заместитель заведующего отделом исследований текущей конъюнктуры Всесоюзного научно-исследовательского конъюнктурного института. С 1992 г. — исполнительный директор АО “Анализ, консультации и маркетинг”. В 1993–1996 гг. — президент АО “ЭСТА

Корп.”. В 1996–1997 гг. — президент АО “Федеральная фондовая корпорация” и одновременно президент АО “АК&М”. В 1997–1998 гг. — помощник руководителя администрации Президента РФ (В. Юмашева) по экономическим вопросам, заместитель руководителя администрации Президента РФ по экономическим вопросам. С 1999 по 2003 г. — руководитель администрации Президента РФ. С 1999 г. — председатель совета директоров РАО “ЕЭС”.

Вольский Аркадий Иванович родился 15 мая 1932 г. в Добруше Гомельской области (Белоруссия). Окончил Московский институт стали и сплавов. Работал на Московском автозаводе им. Лихачева помощником мастера, мастером, начальником литейного цеха, секретарем парторганизации. С 1969 г. — в отделе машиностроения ЦК КПСС. В 1989–1990 гг. — председатель Комитета особого управления НКАО. В 1989 г. был избран народным депутатом СССР. Работал в Комитете Верховного Совета СССР по вопросам обороны и государственной безопасности. В 1992–2005 гг. — президент РСПП. В 1995 г. — заместитель руководителя делегации по мирному разрешению конфликта в Чеченской Республике. Скончался 9 сентября 2006 г.

Вольта Алессандро (1745–1827) — итальянский физик и физиолог, один из основателей учения об электричестве. Создал первый химический источник тока.

Глазьев Сергей Юрьевич родился 1 января 1961 г. в Запорожье. В 1983 г. окончил экономический ф-т МГУ по специальности “экономист-

кибернетик”, затем аспирантуру Центрального экономико-математического института АН СССР. С 2000 г. — член-корреспондент РАН. В 1986–1991 гг. работал в ЦЭМИ. В 1993 г. — министр внешних экономических связей РФ. Депутат Государственной думы 1-го, 3-го и 4-го созывов. В 1991 г. был назначен заместителем председателя Комитета внешних экономических связей (КВЭС). В 1993 г. — министр внешних экономических связей. В настоящее время возглавляет Комитет по содействию внешнеэкономической деятельности Торгово-промышленной палаты РФ

Гозман Леонид Яковлевич родился 13 июля 1950 г. в Ленинграде. В 1976 г. окончил ф-т психологии МГУ, кандидат психологических наук; преподавал на кафедре социальной психологии МГУ. В 1989 г. принял участие в создании первой в стране Ассоциации психологов-практиков, стал ее президентом. В 1992 г. — один из учредителей ТОО “Центр психологических и социологических исследований” и советник исполняющего обязанности премьер-министра России Е.Т. Гайдара. В 1993 г. — профессор психологии в Диккенсон-колледже (г. Карлайл, штат Пенсильвания, США), научный сотрудник Международного центра Вудро Вильсона в Вашингтоне, секретарь федерального политсовета партии “Демократический выбор России”. В 1996–1999 гг. — советник руководителя администрации Президента, затем первого заместителя Председателя Правительства РФ и главы РАО “ЕЭС” А.Б. Чубайса. Был избран членом правления и полномочным представителем РАО по работе с органами власти и общественными организа-

циями. Одновременно находился на ответственных постах в СПС. В 2007 г. возглавил региональное отделение СПС в Санкт-Петербурге.

Греф Герман Оскарлович родился 8 февраля 1964 г. в селе Панфилово Павлодарской области Казахской ССР. После окончания школы поступил на ф-т международных экономических отношений МГИМО, однако после года учебы оставил институт. В 1981 г. работал юрисконсультom райсельхозуправления Иртышского района Павлодарской области. В 1982–1984 гг. проходил срочную воинскую службу в частях спецназа МВД СССР. В 1990 г. окончил юридический ф-т Омского государственного университета по специальности “правоведение”. Был комсоргом курса, а также руководителем оперотряда. В 1990–1993 гг. учился в аспирантуре юридического ф-та Санкт-Петербургского государственного университета. В 1991–1992 гг. — юрисконсульт комитета экономического развития и имущества администрации Петродворцового района Санкт-Петербурга. В 1992–1994 гг. — председатель комитета по управлению имуществом, заместитель главы администрации Петродворцового р-на Санкт-Петербурга. В 1994–1997 гг. — заместитель председателя комитета по управлению государственным имуществом (КУГИ) Санкт-Петербурга. В 1997–1998 гг. — вице-губернатор Санкт-Петербурга, председатель КУГИ. В 1998–1999 гг. — первый заместитель министра госимущества РФ. В 1999–2000 гг. — председатель наблюдательного совета Фонда “Центр стратегических разработок”. В 2000–2007 гг. — министр экономического развития и торговли РФ.

С ноября 2007 г. — президент Сбербанка.

Гусинский Владимир Александрович родился 6 октября 1952 г. в Москве. В 1981 г. окончил Государственный институт театрального искусства. В 1988 г. — гендиректор кооператива “Инфэкс”; в 1989 г. — один из учредителей СП “Мост”, в том же году — президент “Мост-банка”. В 1992 г. — гендиректор холдинга АО “Группа Мост”. С 1997 г. — президент ЗАО “Медиа-Мост”, в который вошли телекомпании НТВ и НТВ-Плюс, газета “Сегодня”, журналы “Итоги”, “Семь дней”, “Караван историй” и радиостанция “Эхо Москвы”. С 1998 г. — председатель совета директоров ЗАО “Медиа-Мост”. Возглавлял Российский еврейский конгресс. С 2001 г. живет за границей.

Дерипаска Олег Владимирович родился 2 января 1968 г. в Дзержинске Горьковской области. В 1993 г. окончил экономический ф-т МГУ. С 1990 г. — финансовый директор ТОО “Военная инвестиционно-торговая компания”, с 1992 г. — гендиректор “Росалюминпродукта”, с 1994 г. — генеральный директор АООТ “Саянский алюминиевый завод”. В 1996 г. окончил Академию народного хозяйства им. Плеханова. В 1998 г. купил у “Инкомбанка” Самарскую металлургическую компанию (Самеко); в 1999 г. — президент промышленной группы “Сибирский алюминий” и вице-президент РСПП. В 2000 г. — генеральный директор созданного вместе с Р. Абрамовичем ОАО “Русский алюминий” (“Русал”). В 2001 г. “Сибирский алюминий” (“Сибал”) переименован в “Базовый элемент” (“Базэл”).

В 2002 г. Р. Абрамович продал О. Дерипаске свою долю в автомобильном холдинге “Руспромавто”, а затем — 50% акций “Русала”, в результате “Сибал” стал собственником Горьковского автозавода. Группа компаний (около 20 предприятий) “Руспромавто” была переименована в “Группу ГАЗ” и передана дочке “Базэла” — ОАО “Русские машины”. В 2007 г. в результате слияния “Русала”, “СУАЛа” и швейцарской компании Glencore была образована компания “Российский алюминий”; Дерипаска вошел в совет директоров компании.

Дубинин Сергей Константинович родился 10 декабря 1950 г. в Москве. Окончил экономический ф-т и аспирантуру МГУ, доктор экономических наук. В 1976–1991 гг. — преподавал в МГУ; в 1991–1992 гг. — эксперт по экономике аппарата Президента России; в 1992–1993 гг. — заместитель председателя Государственного комитета РФ по экономическому сотрудничеству с государствами — членами СНГ; в 1993–1994 гг. — первый заместитель, затем исполняющий обязанности министра финансов РФ и министр финансов РФ. В 1994 г. — вице-президент банка “Империял”. В 1995–1998 гг. — председатель Центрального банка РФ, одновременно председатель наблюдательного совета Сбербанка РФ, член наблюдательного совета Внешторгбанка РФ, управляющий от России в Международном валютном фонде и Европейском банке реконструкции и развития. В 1998–2001 гг. — заместитель председателя правления ОАО “Газпром”, в 2001 г. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”; с 2004 г. — член правления, финансовый директор РАО “ЕЭС”.

Дьяков Анатолий Федорович

родился 10 ноября 1936 г. в станице Марьинская Георгиевского р-на Ставропольского края. В 1959 г. окончил Северо-Кавказский горно-металлургический институт; был главным энергетиком рудника Башкирского медно-серного комбината, затем с 1960 по 1977 г. работал в РЭУ “Ставропольэнерго”. С 1977 по 1991 г. — на руководящих постах в Минэнерго СССР. В 1991 г. — первый министр топлива и энергетики РФ, затем председатель Комитета электроэнергетики Минтопэнерго России. С 1992 по 1996 г. — первый президент и председатель совета директоров РАО “ЕЭС”. С 1998 г. — председатель научно-технического совета, а с 2001 г. — советник председателя правления РАО “ЕЭС”. Крупнейший ученый-энергетик, автор более 300 научных работ, профессор, руководитель кафедры релейной защиты и автоматизации энергетических систем МЭИ, доктор технических наук, с 2003 г. — член-корреспондент Российской академии наук.

Ельцин Борис Николаевич родился 1 февраля 1931 г. в селе Бутка Талицкого района Свердловской области. В 1955 г. окончил строительный ф-т Уральского политехнического института, затем работал по специальности: прошел путь от мастера до начальника Свердловского ДСК. В 1961 г. вступил в КПСС; с 1968 г. — заведомо строительства Свердловского обкома КПСС. В 1975 г. назначен секретарем, а в 1976 г. — первым секретарем Свердловского обкома КПСС. С 1981 г. — член ЦК КПСС, с 1985 г. — заведомо строительства ЦК КПСС, секретарь ЦК КПСС по во-

просам строительства. С 1985 г. возглавлял Московский горком партии, а в 1986 г. — кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС. С 1987 г. — первый заместитель председателя Госстроя СССР. В 1990 г. на I Съезде народных депутатов был избран Председателем Верховного Совета РСФСР. В том же году на XXVIII съезде КПСС вышел из партии. В 1991 г. был избран первым Президентом России. В августе 1991 г. возглавил борьбу с попыткой государственного переворота, предпринятой членами ГКЧП. В 1992–1993 гг. поддержал экономическую реформу и ваучерную приватизацию. В 1996 г. повторно был избран Президентом России. 31 декабря 1999 г. обратился с новогодним приветствием к россиянам, в котором заявил о досрочном сложении с себя полномочий Президента России и о назначении В. Путина исполняющим обязанности главы государства. Скончался 23 апреля 2007 г.

Жвания Зураб Виссарионович

родился 9 декабря 1963 г. в Тбилиси. В 1985 г. окончил биологический ф-т Тбилисского государственного университета; работал в университете до 1992 г. В 1988–1993 гг. был во главе “Движения зеленых Грузии”. В 1993 г. занял пост генерального секретаря Союза граждан Грузии (СГГ) — коалиционной партии, созданной для поддержки политики Эдуарда Шеварднадзе. В 1995–2002 гг. — спикер парламента Грузии. В 2002 г. официально вышел из партии СГГ и одноименной парламентской фракции; создал и возглавил парламентскую фракцию “Демократы”, был избран председателем организации “Объединенные демократы”. После “революции роз”, в результате которой президентом Гру-

зии стал М. Саакашвили, Жвания был назначен государственным министром Грузии. В 2004 г. грузинский парламент утвердил З. Жванию в должности премьер-министра республики. Погиб в результате несчастного случая 3 февраля 2005 г. в Тбилиси.

Живило Михаил Юрьевич родился 28 июля 1966 г. в Донецкой области. В 1990 г. окончил Московский финансовый институт. В 1990–1992 гг. — главный маклер Российской товарно-сырьевой биржи. В 1991 г. с братом Ю. Живило создал и в 1992 г. возглавил Металлургическую инвестиционную компанию (“Миком”). В 1995–2000 гг. — председатель совета директоров Новокузнецкого алюминиевого завода. В 1996–1998 гг. входил в совет директоров “Мосбизнесбанка”, в 1998 г. — в совет директоров “Токосбанка”, в 1998–2001 гг. — в совет директоров Сбербанка. Осенью 2000 г. был объявлен в розыск по подозрению в соучастии в подготовке покушения на кемеровского губернатора Амана Тулеева, эмигрировал во Францию. В мае 2001 г. суд Парижа отказал Генпрокуратуре РФ в экстрадиции Михаила Живило. В 2004 г. заочно закончил Московский институт права. Весной 2005 г. получил статус политического беженца во Франции.

Живило Юрий Юрьевич родился 1 июля 1959 г. Окончил МГИМО по специальности “международные экономические отношения”. Работал в компаниях “Техноснабэкспорт”, “Редкие металлы”, “Разноимпорт” МВЭС СССР. Участвовал вместе с братом Михаилом в создании Московской биржи цветных металлов. Вице-президент ЗАО “Миком”.

Завадников Валентин Георгиевич

родился 30 апреля 1963 г. в Кривом Роге Днепропетровской области. В 1985 г. окончил Дальневосточное высшее инженерное морское училище, работал в Находкинском нефтеналивном морском торговом порте, в Приморском морском пароходстве. В 1989–1991 гг. — референт директора, начальник СП АО “Диалог-Находка”. В 1991–1992 гг. — освобожденный депутат, первый заместитель председателя Находкинского городского Совета народных депутатов. В 1992–1994 гг. — финансовый директор административного комитета свободной экономической зоны “Находка”. В 1994–1995 гг. — председатель совета директоров АООТ “Финанс-Ист” (Москва). В 1995–1996 гг. — представитель компании Auerbach Grayson & Co на территории СНГ. В 1996–1998 гг. — заместитель председателя Федеральной комиссии по рынку ценных бумаг России. В 1998–2001 гг. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. В 2001 г. стал членом Совета Федерации от Саратовской области. В настоящее время возглавляет Комитет Совета Федерации по промышленной политике.

Зимин Дмитрий Борисович

родился 28 апреля 1933 г. в Москве. В 1956 г. окончил радиотехнический ф-т Московского авиационного института. После окончания института 6 лет проработал в МАИ. В 1962 г. перешел на работу в Радиотехнический институт им. Минца. Работал начальником лаборатории, начальником отдела, заместителем главного конструктора. Принимал участие в работах по созданию радиолокационных станций системы противоракетной обороны (ПРО). С 1990 по 1992 г. — генеральный директор “КБ “Импульс”. Был

руководителем АОЗТ “Объединенная сотовая связь”. В 1990-х гг. в ходе конверсии возглавил кооператив “КБ “Импульс”, образованный при РТИ и специализировавшийся на различной потребительской радиотехнике. В 1992 г. стал одним из инициаторов создания компании сотовой связи АО “ВымпелКом”. С 1992 г. — президент, генеральный директор ОАО “ВымпелКом”. 30 мая 2001 г. покинул пост генерального директора, став почетным президентом компании. Основатель фонда “Династия”.

Зубков Виктор Алексеевич родился 15 сентября 1941 г. в поселке Арбат Кушвинского р-на Свердловской области. В 1958 г. работал на ремонтно-механическом заводе, затем на руднике комбината “Североникель” в Мончегорске. В 1965 г. окончил экономический ф-т Ленинградского сельскохозяйственного института. В 1967–1970 гг. — управляющий отделением, заместитель директора совхоза “Красная славянка” Гатчинского р-на Ленинградской области. В 1970–1982 гг. — директор племенного совхоза “Раздолье” в Ленинградской области. В 1982–1985 гг. — генеральный директор объединения совхоза “Первомайское” Приозерского р-на Ленинградской области. В 1985–1986 гг. — председатель Приозерского горисполкома, первый секретарь Приозерского горкома КПСС и затем заведующий отделом сельского хозяйства и пищевой промышленности Ленинградского обкома КПСС. В 1989–1991 гг. — первый заместитель председателя Леноблисполкома. В 1991–1993 гг. — заместитель председателя Комитета внешних связей мэрии Санкт-Петербурга.

В 1993–1998 гг. — заместитель руководителя Налоговой службы РФ, начальник Санкт-Петербургской налоговой инспекции. В 1998–1999 гг. — начальник Управления Министерства РФ по налогам и сборам по Санкт-Петербургу. В 1999–2001 гг. — заместитель министра РФ по налогам и сборам. В 2001 г. — первый заместитель министра финансов РФ. В 2001–2004 гг. — председатель Комитета РФ по финансовому мониторингу. В 2004–2007 гг. — руководитель Федеральной службы по финансовому мониторингу (Росфинмониторинг). С 2007 г. — премьер-министр России. С мая 2008 г. — первый вице-премьер.

Зубков Владимир Александрович родился 1 января 1948 г. в Красноярске. В 1971 г. окончил Красноярский политехнический институт по специальности “инженер-электрик”. Начиная дежурным электромонтером, работал старшим электромонтером, начальником смены Красноярской ТЭЦ, главным инженером, директором Улан-Удэнской ТЭЦ. С 1991 по 1994 г. возглавлял ОАО “Алтайэнерго”. В 1994–1996 гг. — генеральный директор объединенной энергетической системы Сибири. В 1998 г. назначен внешним управляющим “Кузбассэнерго”. В 1999 г. отстранен от должности.

Иванов Антон Александрович родился 6 июля 1965 г. в Гатчине Ленинградской области. В 1987 г. окончил юридический ф-т Ленинградского государственного университета, в 1990 г. — аспирантуру ЛГУ. С 1990 г. работал на юридическом ф-те ЛГУ ассистентом, затем доцентом кафедры гражданского права. В 1990 г. стал соучредителем государственного малого предприятия

“Уран”. С 1991 по 1994 г. — редактор юридического журнала “Правопорядок”. В 1994 г. стал соучредителем консультационной юридической фирмы “Балфорт”. В 1994–1996 гг. — руководитель юридического отдела корпорации “Союзконтракт”. В 1997–1999 гг. — начальник Санкт-Петербургского управления юстиции Минюста. С 1998 г. — член попечительского совета Фонда правового просвещения граждан. С 2004 г. — первый заместитель генерального директора ОАО “Газпром-Медиа”. Член Совета по кодификации и совершенствованию гражданского законодательства при Президенте РФ. С 2005 г. — председатель Высшего арбитражного суда РФ.

Илларионов Андрей Николаевич

родился 16 сентября 1961 г. в Ленинграде. В 1978 г. работал почтальоном, в 1978–1979 гг. — методистом в Парке культуры и отдыха. В 1983 г. окончил ЛГУ по специальности “экономист”. До 1987 г. работал на кафедре международных экономических отношений ЛГУ, учился в аспирантуре; кандидат экономических наук. В 1990–1992 гг. — старший научный сотрудник, завсектором лаборатории региональных экономических исследований Санкт-Петербургского университета экономики и финансов. В апреле 1992 г. — первый заместитель директора Рабочего центра экономических реформ при правительстве РФ. В 1993–1994 гг. руководил группой анализа и планирования Председателя Правительства РФ. В 1994 г. — вице-президент Международного центра социально-экономических исследований “Леонтьевский центр”. В 1994–2000 гг. — глава Института экономического

анализа. С 2000 г. — советник Президента России по экономическим вопросам. В 2005 г. подал в отставку. С 2006 г. — старший научный сотрудник Центра по глобальной свободе и процветанию Института Катона в Вашингтоне.

Илюхин Виктор Иванович родился 1 марта 1949 г. в селе Сосновка Кузнецкого р-на Пензенской области. В 1971 г. окончил Саратовский юридический институт по специальности “правоведение”, затем прошел срочную службу на плавбазе подводных лодок Тихоокеанского флота. В 1972–1986 гг. работал в органах прокуратуры Пензенской области. В 1978 г. вступил в ряды КПСС. В 1986–1989 гг. — заместитель начальника Главного следственного управления Прокуратуры СССР; в 1989–1991 гг. — начальник Управления по надзору за следствием и дознанием в органах КГБ, член Коллегии Прокуратуры СССР, государственный советник юстиции 2-го класса; в 1991–1993 гг. — обозреватель и заведующий правовым отделом газеты “Правда”, эксперт Верховного Совета РФ. Неоднократно избирался депутатом Государственной думы; был членом фракции КПРФ; первые два созыва исполнял обязанности председателя Комитета Государственной думы по безопасности; доктор юридических наук, член-корреспондент Международной славянской академии наук, академик Международной академии информационных процессов и технологий.

Каганович Лазарь Моисеевич

родился 10 ноября 1893 г. в деревне Кабаны Чернобыльского уезда Киевской губернии. Член РСДРП (б)/ВКП(б)/

КПСС с 1911 г. Руководил установлением советской власти в Гомеле. В 1918 г. — комиссар Всероссийской коллегии по организации Красной армии, председатель губисполкома в Нижнем Новгороде. В 1919 г. — председатель Воронежского губревкома, а затем губисполкома. С 1920 г. — член Туркестанского бюро ЦК РКП(б) и одновременно один из руководителей Реввоенсовета Туркестанского фронта, нарком РКИ Туркеспублики и председатель Ташкентского горсовета. С 1925 по 1928 г. — первый секретарь ЦК КП(б) Украины. С 1928 по 1939 г. — секретарь ЦК ВКП(б), один из организаторов массовых репрессий. С 1930 по 1940 г. — на партийно-хозяйственной работе. В 1942 г. — член Военного совета Северо-Кавказского, а затем Закавказского фронтов. В 1942–1945 гг. — член Государственного комитета обороны. В 1946–1947 гг. — заместитель Председателя Совета Министров СССР. В 1947 г. — первый секретарь и член политбюро ЦК КП(б) Украины. С декабря 1947 г. — заместитель, а с марта 1953 г. — первый заместитель председателя Совета Министров СССР, с 1952 г. — член Президиума ЦК КПСС. С июля 1930 по 1952 г. — член Политбюро. В 1955–1956 гг. — председатель Государственного комитета Совмина СССР по вопросам труда и заработной платы, а в 1956–1957 гг. — министр промышленности строительных материалов СССР. В 1957 г. объявлен членом “антипартийной группировки Молотова—Маленкова—Кагановича”, снят со всех постов; в декабре 1961 г. исключен из КПСС. Скончался 25 июля 1991 г.

Казиков Александр Иванович

родился в 1948 г. в Москве. В 1971 г.

окончил Московский инженерно-экономический институт, доктор экономических наук. Работал в Госплане СССР, с 1976 по 1984 г. — на партийной работе. В 1993 г. назначен заместителем председателя Госкомимущества РФ, с 1994 г. — начальник Управления по работе с территориями администрации Президента РФ. С 1996 г. — председатель Госкомимущества и вице-премьер Правительства РФ. С 20 июля 1996 г. — первый заместитель руководителя администрации Президента РФ. В этом же году стал членом совета директоров РАО “Газпром”. В 1997 г. освобожден от должности Указом Президента РФ в связи с “делом писателей”. С 1998 г. — заместитель председателя правления, начальник департамента по управлению имуществом ОАО “Газпром”. В 2001–2005 гг. — представитель Законодательного собрания Ростовской области в Совете Федерации ФС РФ. Возглавлял Комитет СФ по делам Федерации и региональной политике. С октября 2005 г. — генеральный директор ОАО “Московская управляющая энергосетевая компания”.

Казинец Леонид Александрович родился в 1966 г. в Москве. В 1989 г. окончил Московский институт инженеров геодезии, аэрофотосъемки и картографии (ф-т прикладной космонавтики). В 1993 г. основал инвестиционно-строительную корпорацию “Баркли” (строительство элитных особняков в центре Москвы, бизнес-центров класса “А”, зданий, выполненных по государственному заказу, а также гостиниц в партнерстве с мировыми сетевыми управляющими компаниями), является ее президентом. С 2005 г. —

первый вице-президент Ассоциации строителей России.

Казьмин Андрей Ильич родился 25 июня 1958 г. в Москве. В 1980 г. окончил кредитно-экономический ф-т Московского финансового института, кандидат экономических наук. Работал экономистом в Московском отделении Госбанка СССР. С 1983 по 1988 г. — ассистент кафедры МФИ, с 1985 г. — заместитель декана кредитно-экономического ф-та МФИ. В 1988–1993 гг. — старший научный сотрудник в Комиссии Президиума АН СССР. В 1990 и 1993 гг. — советник министра финансов РФ Б. Федорова. В 1991–1993 гг. стажировался в банковских, государственных и научных организациях Австрии и ФРГ. С 1 июля 1993 г. — заместитель министра финансов, курировал взаимодействие ЦБ с коммерческими банками, рынок ценных бумаг и отношения со странами СНГ. В 1995 г. участвовал в организации первых залоговых аукционов. В 1993–1996 гг. — заместитель министра финансов РФ. В 1996–2007 гг. — президент, председатель правления Сбербанка России. В декабре 2007 г. назначен гендиректором ФГУП “Почта России”.

Камдессю Мишель родился в 1934 г. во Франции. Окончил Парижский университет по специальности “экономика”. В 1960 г. поступил на работу в министерство финансов Франции. С 1966 по 1968 г. работал финансовым атташе во французском представительстве в Европейском союзе, затем снова работал в министерстве финансов. В 1984 г. назначен заместителем председателя Банка Франции. С 1987 по 2000 г. — глава Международного валютного фонда.

Канчин Александр Петрович

родился 6 ноября 1957 г. в Находке. В 1980 г. окончил Дальневосточное высшее инженерное морское училище, в 1993 г. — Академию менеджмента в Германии, в 1997 г. — Дальневосточную государственную академию экономики и управления, в 2004 г. — Российскую академию госслужбы при Президенте РФ. С 1982 по 1990 г. работал в Приморском морском пароходстве на танкерах главным (старшим) механиком, затем там же начальником отдела ценных бумаг, фондового отдела. С 1998 по 2000 г. — арбитражный управляющий “Дальэнерго”. С 2001 по 2004 г. возглавлял в Приморском крае территориальный орган федеральной службы РФ по финансовому оздоровлению и банкротству. С 2005 по 2006 г. — начальник Камчатского отделения Российского фонда федерального имущества.

Касьянов Михаил Михайлович

родился 8 декабря 1957 г. в Солнцево Московской области. Окончил Московский автомобильно-дорожный институт, прошел срочную службу в армии. С 1978 г. работал во Всесоюзном проектно и научно-исследовательском институте промышленного транспорта Госстроя СССР, с 1981 г. — в аппарате Госплана РСФСР. После работы в Управлении внешнеэкономических связей — в Госкомитете экономики РСФСР. С 1993 г. руководил департаментом иностранных кредитов и внешнего долга в Министерстве финансов, был членом Коллегии Минфина России. С 1995 г. — заместитель министра финансов. В августе 1998 г. в качестве председателя рабочей группы участвовал в переговорах по реструктуризации внешних долгов Российского государ-

ства. В 1999 г. — министр финансов РФ в правительстве С. Степашина, а затем в кабинете премьер-министра В. Путина. В 2000 г. — вице-премьер, а затем Председатель Правительства России. В феврале 2004 г. правительство Касьянова было отправлено в отставку. В 2005 г. создал собственную консалтинговую компания “МК-Аналитика”. В апреле 2006 г. возглавил общественное движение “Народно-демократический союз” (НДС), преобразованное в общероссийское общественно-политическое движение “Российский народно-демократический союз” (РНДС). С июля 2006 г. по июль 2007 г. — активный участник движения “Другая Россия”, с сентября 2007 г. — председатель незарегистрированной партии “Народ за демократию и справедливость”. Заявил о своем намерении участвовать в президентских выборах 2008 г., однако ЦИК отказал ему в регистрации.

Квачков Александр Владимирович, сын В.В. Квачкова, обвиняется в причастности к покушению на А. Чубайса. С 2005 г. находится в розыске.

Квачков Владимир Васильевич родился 5 августа 1948 г. в поселке Краскино Приморского края. Учился в суворовском училище, окончил Киевское высшее общевойсковое училище. С 1969 г. служил в Пскове в бригаде специального назначения. С 1981 г. — в разведуправлении Ленинградского военного округа. С 1986 по 1989 г. — начальник штаба бригады в Группе советских войск в Германии. С 1989 — командует бригадой Туркестанского военного округа. Участвовал в военных действиях в Афганистане. С 1994 по 1999 г. служит в ГРУ Ген-

штаба. С 1999 г. — научный сотрудник Центра военно-стратегических исследований Генштаба. Полковник запаса. С марта 2005 г. находится в следственном изоляторе “Матросская тишина” в связи с обвинением в покушении на А. Чубайса.

Кириенко Сергей Владиленович

родился 26 июля 1962 г. в Сухуми (Абхазия). В 1984 г. окончил кораблестроительный ф-т Горьковского института инженеров водного транспорта, в 1991–1993 гг. учился в Академии народного хозяйства при правительстве РФ (заочно). В 1984–1986 гг. проходил срочную службу в частях ПВО. Член КПСС с 1982 по 1991 г. Работал мастером на судостроительном заводе “Красное Сормово”, был секретарем Горьковского обкома ВЛКСМ и одновременно депутатом областного совета народных депутатов. В конце 80-х — генеральный директор молодежного концерна АМК. С января 1994 г. — председатель правления Нижегородского социального коммерческого банка “Гарантия”. В 1996 г. — президент нефтяной компании “НОРСИойл”. С мая 1997 г. — первый заместитель министра топлива и энергетики РФ. Во время правительственного кризиса — исполняющий обязанности премьер-министра РФ. С апреля по август 1998 г. — председатель Правительства РФ. В 1999 г. избран депутатом Государственной думы от избирательного блока “Союз правых сил”. В 2000–2005 гг. — полномочный представитель Президента России в Приволжском федеральном округе. В 2005 г. возглавил Федеральное агентство по атомной энергии. С 2008 г. — генеральный директор госкорпорации “Росатом”.

Киселев Евгений Алексеевич

родился 15 июня 1956 г. В 1979 г. окончил исторический ф-т Института стран Азии и Африки при МГУ по специальности “историк-востоковед”. В 1979–1981 гг. проходил срочную службу в Афганистане. В 1982–1986 гг. преподавал персидский язык в Краснознаменном институте им. Ю.В. Андропова КГБ СССР. В 1986 г. начал работать на радио, а затем на телевидении. В 1991 г. стал одним из создателей программы “Вести”. С 1993 г. — директор канала НТВ, вице-президент телекомпании НТВ, председатель совета директоров телекомпании НТВ. В феврале 2000 г. занял пост генерального директора телекомпании НТВ. 14 апреля 2001 г. после своего увольнения из НТВ Киселев с большей частью журналистского коллектива телекомпании перешел на канал ТВ-6. Киселев занял пост генерального директора телекомпании. Однако компания ТВ-6 была в январе 2002 г. ликвидирована. В 2002–2003 гг. — главный редактор телеканала ТВС, закрытого в июне 2003 г. В 2003–2005 гг. — главный редактор еженедельника “Московские новости”. С сентября 2005 г. по октябрь 2006 г. вел авторскую программу “Разбор полетов” на радио “Эхо Москвы”. С декабря 2006 г. — ведущий программы “Власть с Евгением Киселевым” на радио “Эхо Москвы” и спутниковом телеканале RTVI. С декабря 2007 г. — главный редактор RTVI.

Киселев Олег Владимирович

родился 1 июня 1953 г. в селе Дивное Ставропольского края. В 1979 г. окончил Московский институт стали и сплавов по специальности “инженер-металлург”, в 1983 г. — аспирантуру этого же института. В 1983–1988 гг. —

научный сотрудник, преподаватель МИСиС. В 1986–1988 гг. — заместитель директора Института химической физики Академии наук СССР. В 1989 г. — учредитель компании “Альфа-Фото”. С того же года — директор компании “Альфа-Эко”. В 1992 г. — соучредитель компании “Мосэкспо”. В 1992–2001 гг. — председатель совета директоров “Импэкс-банк”. В 2001–2002 гг. — председатель совета директоров ООО “Управляющая холдинговая компания “Металлоинвест”. С 2002 г. — генеральный директор Некоммерческого партнерства “Медиа-Социум” и председатель совета директоров ЗАО “Шестой канал” (ТВС); сентябрь—декабрь 2002 г. — генеральный директор ЗАО “Шестой телеканал”. С января 2004 г. — председатель совета директоров группы “Ренессанс Капитал”. С 2005 г. — частный инвестор, живет в Лондоне и Москве.

Клей Люциус дю родился 23 августа 1896 г., американский военный деятель, генерал. Окончил Военную академию в Вест-Пойнте. Служил в инженерных войсках. В июне 1940 г. возглавил независимую программу по обороне аэропортов, руководил работами по строительству и переоборудованию 250 американских аэропортов (до вступления США во Вторую мировую войну). В 1942–1944 гг. — помощник начальника службы материально-технического снабжения и одновременно член советов по обмундированию и военной продукции. С июля 1944 г. — начальник снабжения Верховного командования экспедиционных сил союзников, руководил организацией службы снабжения и ее подготовкой к работе во время высадки союзников в Нормандии.

В 1944–1945 гг. — заместитель директора военных программ Мобилизационного управления. С мая 1945 г. — заместитель военного губернатора американской оккупационной зоны Германии генерала Д. Эйзенхауэра. С мая 1946 г. — главнокомандующий оккупационными войсками США в Германии и военный губернатор американской оккупационной зоны. Сыграл важную роль в создании ФРГ и всей системы гражданского управления Западной Германии. В 1949 г. вышел в отставку.

Клейн Вадим, директор по корпоративным исследованиям Hermitage Capital Management.

Кондратенко Николай Игнатьевич родился 16 февраля 1940 г. в станице Пластуновская Краснодарского края. В 1956 г. закончил школу, в 1966 г. — Кубанский сельскохозяйственный институт. С 1966 г. работал агрономом в колхозе “Красная звезда”, секретарем районного комитета КПСС. С 1982 г. — генеральный директор Северокавказского объединения сахарной промышленности. Заведовал отделом сельского хозяйства в краевом комитете КПСС.

Был секретарем крайкома КПСС. В июне 1987 г. был избран председателем исполкома края, а позднее — председателем Краснодарского краевого Совета народных депутатов. В конце августа 1991 г. решением Президиума Верховного Совета России был освобожден от должности за антиконституционные действия. 22 декабря 1996 г. был избран главой администрации Краснодарского края. С 2000 г. — представитель администрации Краснодарского края в Совете Федерации.

Копсов Анатолий Яковлевич

родился 6 апреля 1942 г. в поселке Красноусольский Гафурийского р-на Башкирской АССР. В 1965 г. окончил Ивановский энергетический институт по специальности “инженер-тепломеханик по автоматизации”. Работал на Калининградской ГРЭС-2 в городе Светлый учеником слесаря, затем инженером, мастером цеха. В 1968–1976 гг. — мастер, заместитель начальника цеха, начальник цеха Карамановской ГРЭС (Башкирия). С 1976 г. — специалист по оказанию технической помощи ГРЭС “Горозал” в Бангладеш. В 1983–1988 гг. — директор, секретарь парткома Карамановской ГРЭС. В 1988–1992 гг. — гендиректор ПО (затем АО) “Башкирэнерго”. С ноября 1992 г. по июль 1994 г. — председатель Совета министров Республики Башкортостан. В январе 1993 г. избран народным депутатом Республики Башкортостан. В 1993–1995 гг. — член Совета Федерации. С 1994 г. — в РАО “ЕЭС”, был генеральным директором “Центрэнерго”, заместителем председателя правления РАО (А. Чубайса), директором по строительству объектов генерации, руководителем дирекции капитального строительства корпоративного центра РАО “ЕЭС”. С 2005 по 2008 г. — генеральный директор ОАО “Мосэнерго”. В 2008 г. возглавил ОГК-5.

Королев Сергей Павлович родился 12 января 1907 г. в Житомире. Советский ученый и конструктор в области ракетостроения и космонавтики, главный конструктор первых ракет-носителей, ИСЗ, пилотируемых космических кораблей, основоположник практической космонавтики, академик

АН СССР (1958), член президиума АН СССР (1960–1966). В 1924 г. окончил Одесскую профессиональную строительную школу. С 1927 г. работал в авиационной промышленности. В 1929 г. окончил МВТУ и одновременно Московскую школу летчиков-планеристов и пилотов-парителей. С 1930 г. — в Центральном КБ завода им. В.Р. Менжинского, с августа 1931 г. — в ЦАГИ. В июле 1932 г. назначен начальником Группы изучения реактивного движения. Главный инженер, в 1933 г. — заместитель начальника Реактивного научно-исследовательского института, в 1934 г. — начальник отдела крылатых ракет, в 1937 г. — начальник группы ракетных аппаратов. В 1938 г. осужден на 10 лет. Работал в так называемой “туполевской шарашке”. В 1942–1946 гг. работал в ГДЛ-ОКБ заместителем главного конструктора двигателей, занимаясь проблемой оснащения серийных боевых самолетов жидкостными ракетными ускорителями. С сентября 1945 г. по январь 1947 г. был командирован в Германию; в августе 1946 г. назначен главным конструктором баллистических ракет. Умер в 1966 г.

Кох Альфред Рейнгольдович

родился 28 февраля 1961 г. в городе Зыряновске Восточно-Казахстанской области. В 1983 г. окончил Ленинградский финансово-экономический институт, в 1987 г. — аспирантуру, кандидат экономических наук. В 1987–1990 гг. — научный сотрудник ЦНИИ “Прометей”, ассистент кафедры экономики и управления радиоэлектронным производством Ленинградского политехнического института. В 1990 г. избран председателем исполкома Сестрорецкого районного Совета

народных депутатов Санкт-Петербурга. С 1991 г. — заместитель директора Санкт-Петербургского территориального фонда государственного имущества. С 1992 по 1993 г. — заместитель председателя Комитета мэрии Санкт-Петербурга по управлению городским имуществом. В 1993–1996 гг. — заместитель, затем первый заместитель председателя Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом. С сентября 1996 г. по 1997 г. — председатель Госкомимущества РФ. В сентябре 1997 г. стал председателем совета директоров управляющей компании Montes Augi — оператора на рынке ценных бумаг. В 2000–2001 гг. — генеральный директор холдинга “Газпром-медиа”. В 2001 г. — председатель совета директоров НТВ. В августе 2003 г. возглавил предвыборный штаб СПС на выборах в Государственную думу.

Кресс Виктор Мельхиорович

родился 16 ноября 1948 г. в селе Власово-Дворино Палкинского р-на Костромской области. В 1971 г. окончил Новосибирский сельскохозяйственный институт, переехал в Томскую область. В 1971–1975 гг. работал агрономом в совхозе “Корниловский”, в 1975–1979 гг. — директор совхоза “Родина”. В 1979–1987 гг. — председатель областного производственного объединения “Сельхозхимия”, затем — заместитель начальника управления сельского хозяйства, заместитель председателя агропромышленного комитета Томской области. Кандидат экономических наук. С 1987 г. по апрель 1990 г. — первый секретарь Первомайского райкома КПСС. В марте 1990 г. избран депутатом Томского областного Совета, в апреле 1990 г. — председа-

телем облсовета. В 1991 г. назначен на пост главы администрации Томской области, в 1995-м избран, а в 1999-м и 2003-м переизбран на должность губернатора Томской области; глава области по настоящее время. Дважды избирался членом совета директоров РАО “ЕЭС”.

Кудрин Алексей Леонидович родился 12 октября 1960 г. в городе Добеле Латвийской ССР. В 1983 г. окончил экономический ф-т ЛГУ. В 1988 г. — аспирантуру в Институте экономики АН СССР. После окончания университета работал в Институте социально-экономических проблем в Ленинграде вместе с А. Чубайсом и Д. Васильевым. С осени 1990 г. по приглашению Чубайса работал на посту заместителя председателя комитета Ленгорисполкома по экономической реформе. С 1 августа 1992 г. исполнял обязанности начальника Главного финансового управления мэрии. С января 1993 г. — председатель Комитета экономики и финансов мэрии, в 1994–1996 гг. одновременно первый заместитель мэра Санкт-Петербурга. В 1996–1997 гг. — заместитель руководителя администрации Президента РФ, начальник Главного контрольного управления аппарата Президента РФ. В 1997–1999 гг. — заместитель министра финансов. С января 1999 г. — первый заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. В июле 1999 г. вновь назначен первым заместителем министра финансов РФ. С мая 2000 г. — вице-премьер, министр финансов РФ.

Кудрявый Виктор Васильевич родился 4 октября 1937 г. в городе Струнино Владимирской области. В 1961 г. окончил Ивановский энергетический

институт. Работал главным инженером “Мосэнерго”. В 1993–1994 гг. — начальник департамента науки и техники РАО “ЕЭС”, в 1994–1996 гг. — главный инженер, первый вице-президент РАО “ЕЭС”. В 1996–2000 гг. — заместитель министра топлива и энергетики, в 2000–2002 гг. — заместитель министра энергетики.

Кузьмин Александр Константинович родился в 1953 г. в Москве. Окончил Московский энергетический институт, кандидат физико-математических наук. Работал в Институте высоких температур АН СССР и ВНИИ экспертизы, заместителем директора хозрасчетного отделения “Энергия” Центра научно-технического творчества молодежи “Контакт”, а также возглавлял отдел информации “Элексбанка” и Московский филиал Калужского инновационного банка. С 1991 г. по июль 1998 г. — председатель правления “Промрадтехбанка”. В 1993–1994 гг. совмещал работу в банке с обязанностями вице-президента НК ЮКОС, отвечая за финансовую деятельность компании. С июля 1998 г. по январь 1999 г. — первый заместитель председателя правления РАО “ЕЭС” по финансам. Президент АКБ “Первый капитал”.

Кутидзе Илья Роинович — финансовый директор тбилисской энергораспределительной компании “Теласи”, принадлежащей РАО “ЕЭС”.

Кутовой Георгий Петрович родился 20 декабря 1937 г. в городе Мелеузе Башкирской АССР. В 1961 г. окончил Львовский политехнический институт по специальности “инженер-

электрик”, кандидат технических наук. В 1979–1982 гг. — начальник перспективного проектирования энергетики Главного управления по проектированию и научно-исследовательским работам Министерства энергетики СССР; в 1982–1991 гг. — главный специалист, затем начальник сводного подотдела энергетики и энергообеспечения Госплана СССР; в 1994–1995 гг. — начальник Главного управления энергетики и энергообеспечения Министерства экономики РФ; в 1995–1997 гг. — начальник департамента энергетики и энергообеспечения Министерства экономики РФ; в 1997–2001 гг. — заместитель председателя Федеральной энергетической комиссии (ФЭК) РФ. В 2000 г. — вице-президент концерна “Росэнергоатом”. В 2001–2004 гг. — председатель ФЭК РФ. В апреле 2004 г. назначен советником генерального директора ОАО “Стальная группа Мечел”.

Лебедь Алексей Иванович родился 14 апреля 1955 г. в Новочеркасске Ростовской области. В 1976 г. окончил Рязанское высшее воздушно-десантное командное училище, в 1989 г. — Военную академию им. Фрунзе. В 1979–1982 гг. принимал участие в боевых действиях в Афганистане, командовал разведротой, затем — парашютно-десантным батальоном; с 1982 г. служил в Псковской дивизии ВДВ, командовал полками ВДВ в Кишиневе и Абакане. В 1995 г. уволился из армии в звании полковника. В декабре 1996 г. стал первым избранным главой правительства Республики Хакасия; в декабре 2000 г. вновь одержал победу на выборах председателя правительства республики. В декабре 2004 г. избран на очередной срок.

Ленин (Ульянов) Владимир Ильич родился 22 апреля 1870 г. в Симбирске (ныне Ульяновск). Организатор партии большевиков и основатель Советского государства, развил все составные части марксистского учения, которое стало называться “марксизм-ленинизм”. Возглавил Октябрьскую революцию 1917 г. в Петрограде. Был инициатором создания Коммунистического Интернационала, плана электрификации страны (ГОЭЛРО), выдвинул принципы новой экономической политики (нэп). Возглавляемые Лениным ЦК партии, Совет народных комиссаров и Совет рабочей и крестьянской обороны руководили борьбой Советской России против иностранной военной интервенции и внутренней контрреволюции. Скончался 21 января 1924 г. в подмосковных Горках.

Лесневская Ирена Стефановна

родилась 30 мая 1942 г. в селе Урлютюп (Казахстан). Окончила МГУ. На телевидении с 1965 г. (Гостелерадио СССР). С 1991 г. — соучредитель телекомпании REN-TV. С 1997 по 2005 г. — соучредитель и президент телеканала REN-TV. С 2006 г. — совладелец REN Media Group. С 2007 г. — главный редактор журнала The New Times (издание REN Media Group).

Лесневский Дмитрий Анатольевич

родился 2 февраля 1970 г. в Москве. Окончил ф-т журналистики МГУ. В медиаотрасли с 1990 г. в качестве сотрудника кино-издательского предприятия “Аверс”. С 1991 г. — продюсер телекомпании REN-TV. С 1997 по 2005 г. — соучредитель и генеральный директор телеканала REN-TV. С 2000 г. — учредитель и генеральный продюсер объединения REN-фильм, продюсер

фильма “Возвращение” (главный приз 60-го Международного кинофестиваля в Венеции). С 2006 г. — председатель правления REN Media Group.

Линн Йоханнес родился в Германии. В 1968 г. получил степень бакалавра по экономике в Оксфордском университете, в 1972 г. — докторскую степень в университете Корнуэлла. В 1973–2003 гг. работал во Всемирном банке, последняя должность — старший вице-президент по странам Европы и Центральной Азии. С 2003 г. — исполнительный директор Института Брукингса.

Линшиц Игорь Леонидович родился в 1963 г.; выпускник Московского института тонкой химической технологии. В 1989 г. создал кооператив по производству пластмассовых изделий. В 1991 г. вошел в число партнеров одного из первых в СССР совместных предприятий в области нефтепереработки СП “САП”. С 1993 г. — глава созданного им же концерна “Нефтяной”, в состав которого входит одноименный банк. В начале 2006 г. был объявлен в федеральный розыск и заочно арестован Басманным судом.

Лужков Юрий Михайлович родился 21 сентября 1936 г. в Москве. В 1958 г. окончил Московский институт нефтехимической и газовой промышленности им. И.М. Губкина. Работал в Научно-исследовательском институте пластических масс — младшим научным сотрудником, руководителем группы, заместителем заведующего лабораторией автоматизации технологических процессов. С 1964 г. — начальник отдела по автоматизации управления Государственного коми-

тета по химии, в 1971–1974 гг. — начальник отдела автоматизированных систем управления производством. С 1974 по 1980 г. — директор опытно-конструкторского бюро по автоматике при Министерстве химической промышленности. В 1975 г. избран депутатом Бабушкинского районного Совета; в 1977–1990 гг. — депутат Моссовета, депутат Верховного Совета РФ. С 1980 г. — генеральный директор союзного НПО “Нефтехимавтоматика”. В 1986 г. — начальник управления по науке и технике, член коллегии Министерства химической промышленности СССР. В 1987 г. избран первым заместителем председателя исполкома Моссовета. С 1990 г. — председатель исполкома Моссовета. С 1991 г. — премьер правительства Москвы, вице-мэр. С июня 1992 г. по настоящее время — мэр Москвы.

Лукашенко Александр Григорьевич родился 30 августа 1954 г. в поселке Копысь Оршанского р-на Витебской области. В 1975 г. окончил Могилевский педагогический институт, в 1985 г. — Белорусскую сельхозакадемию. В 1975–1977 гг. служил в армии, был инструктором политотдела военной части Западного пограничного округа в Бресте. В 1977–1978 гг. — секретарь комитета ВЛКСМ горпищеторга в Могилеве, затем ответственный секретарь районной организации “Знание” в Шклове. В 1980–1982 гг. — заместитель командира роты по политчасти. В 1982–1987 гг. — заместитель председателя колхоза “Ударник”, заместитель директора комбината стройматериалов в Шклове, секретарь парткома колхоза им. Ленина, директор совхоза “Тородец”. В 1990–1994 гг. — народ-

ный депутат Республики Беларусь. 10 июля 1994 г. избран Президентом Республики Беларусь. В 1996 г., после проведения не признанного Верховным Советом референдума, начал “новый президентский срок заново”. С 1997 г. — председатель Высшего государственного совета Союза Беларуси и России. Главнокомандующий Вооруженными силами Республики Беларусь. Вновь избран президентом осенью 2001 г. и весной 2006 г.

Лукьянов Анатолий Иванович

родился 7 мая 1930 г. в Смоленске. В 1953 г. окончил юридический ф-т, затем аспирантуру МГУ. С 1956 г. работал в юридической комиссии при Совмине СССР, с 1961 г. — на должностях, связанных с работой Президиума Верховного Совета СССР. В 1976 г. принимал участие в подготовке проекта Конституции СССР. В 1977 г. — начальник Секретариата Президиума Верховного Совета СССР. В январе 1983 г. переведен на работу в общий отдел ЦК КПСС. С 1984 г. — депутат Верховного Совета РСФСР, председатель Комиссии законодательных предположений Верховного Совета РСФСР. С 1985 г. — депутат Верховного Совета СССР. С января 1987 г. — секретарь ЦК КПСС, курирующий правовые и административные вопросы. С сентября 1988 г. — кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС. В 1990–1991 гг. — Председатель Верховного Совета СССР. 29 августа 1991 г. был арестован по делу ГКЧП. В 1993-м, 1995-м и 1999-м избирался депутатом Государственной думы. В течение шести лет работал председателем Комитета Государственной думы по законодательству и судебно-правовой реформе, затем председа-

телем Комитета по государственному строительству. В 2004 г. избран сопредседателем ассоциации “Союзнефтегазсервис”.

Львов Дмитрий Семенович

родился 2 февраля 1930 г. в Москве. В 1954 г. окончил Московский инженерно-экономический институт, доктор экономических наук, профессор; с 1994 г. — действительный член РАН, с 1996 г. — академик-секретарь Отделения экономики РАН. В 1961–1965 гг. работал в МИЭИ, в 1966–1972 гг. — в Институте экономики АН СССР (РАН); с 1972 г. — в Центральном экономико-математическом институте АН СССР; с 1993 г. — член Экспертного совета при Правительстве РФ; с 1995 г. — заместитель председателя Научного совета РАН по оптимальному управлению экономикой; член Научно-методического совета при председателе Совета Федерации ФС РФ; с 1996 г. — член Экспертного совета Мингосимущества РФ; с 1997 г. — член Комиссии при Президенте РФ по Государственным премиям РФ в области науки и техники. С 1995 г. — президент Арбатского клуба. С 1998 г. — главный редактор журнала “Экономическая наука современной России”; в 1995 г. входил в инициативную группу Российской объединенной промышленной партии; автор более 250 научных работ, в том числе 14 монографий, 2 учебников для вузов. Скончался 6 июля 2007 г. в Москве.

Майорец Анатолий Иванович

родился 9 июля 1929 г. в селе Семеново Белогорского р-на Хмельницкой области Украинской ССР. В 1962 г. окончил Запорожский машиностроительный институт. С 1950 по 1953 г.

служил в Советской армии. С 1953 г. на Запорожском трансформаторном заводе — электромонтер, старший мастер, начальник цеха. С 1962 г. — директор завода. С 1965 г. — заместитель министра, с 1980 г. — министр электротехнической промышленности СССР. В 1985–1989 гг. — министр энергетики и электрификации СССР. Избирался депутатом Верховного Совета СССР 10 и 11-го созывов. Лауреат Государственной премии СССР (1978).

Макаров Евгений Федорович

родился в 1955 г. в селе Лавы Белгородской области. В 1978 г. закончил Ивановский энергетический институт, в 2003 г. — Финансовую академию при Правительстве РФ. Работал на объектах электросетевого хозяйства ОАО “Белгородэнерго”. В 1985–1997 гг. — главный инженер Северных электрических подстанций ОАО “Белгородэнерго”. В 1997 г. назначен генеральным директором ОАО “Белгородэнерго”. С ноября 2004 г. — генеральный директор ОАО “МРСК Центра” (“Межрегиональная распределительная сетевая компания”).

Максимовская Марианна Александровна

родилась 7 апреля 1970 г. в Москве. В 1992 г. окончила ф-т журналистики МГУ. Работала в службе новостей Первого канала. С 1993 г. — корреспондент НТВ. С 1997 г. — ведущая программы “Сегодня”, а с 2000 г. — программы “Герой дня” на НТВ. В 2001–2002 гг. работает на каналах ТВ-6 и ТВС. После прекращения вещания на ТВС переходит на канал РЕН-ТВ, где ведет аналитическую программу “Неделя с Марианной Максимовской”. Заместитель главного редактора службы информации РЕН-ТВ.

Мамут Александр Леонидович

родился 29 января 1960 г. в Москве. В 1982 г. окончил юридический ф-т МГУ. Работал юрисконсультom, в том числе во Внешэкономбанке СССР. В 1990 г. создал фирму “АЛМ-консалтинг”. В 1993–1999 гг. — председатель правления банка “Компания проектного финансирования” (КОПФ). В 1998–1999 гг. советник по экономическим вопросам руководителя администрации президента. В 2002–2005 гг. — председатель совета директоров компании “Тройка Диалог”. В 2005–2006 гг. — член совета директоров “Ингосстраха”.

Маневич Михаил Владиславович

родился 18 февраля 1961 г. в Ленинграде. В 1983 г. окончил Ленинградский финансово-экономический институт. Здесь же проработал до 1990 г. — занимался исследовательской деятельностью. В 1990 г. Маневича пригласили на работу в Ленинградский городской исполнительный комитет — в комитет по экономической реформе, который возглавил тогда только что пришедший в Ленгорисполком А. Чубайс. С 1994 г. — председатель комитета по управлению госимуществом Санкт-Петербурга. С 1996 г. — вице-губернатор Санкт-Петербурга. 18 августа 1997 г. был убит наемным убийцей.

Маслюков Юрий Дмитриевич

родился 30 сентября 1937 г. в Ленинабаде (Таджикская ССР). В 1962 г. окончил Ленинградский механический институт. Работал на различных инженерных должностях в научно-исследовательском институте и на оборонных предприятиях Ижевска. В 1974–1979 гг. — начальник Главного технического управления

Министерства оборонной промышленности СССР — член коллегии; в 1979–1982 гг. — заместитель министра оборонной промышленности СССР. В 1982–1985 гг. — первый заместитель председателя Госплана СССР, в 1985–1991 гг. — заместитель Председателя Совета Министров СССР, председатель Государственной комиссии Совета Министров СССР по военно-промышленным вопросам, затем первый заместитель Председателя Совета Министров СССР — председатель Госплана СССР. В декабре 1995 г. избран депутатом Государственной думы. В июле 1998 г. принял предложение занять пост министра промышленности и торговли РФ в кабинете С. Кириенко. После отставки кабинета, в августе—сентябре 1998 г., исполнял обязанности министра, не слагая полномочий депутата Государственной думы. С сентября 1998 г. по май 1999 г. — первый заместитель Председателя Правительства РФ. Депутат Государственной думы.

Медведев Дмитрий Анатольевич

родился 14 сентября 1965 года в Ленинграде. Окончил юридический факультет Ленинградского государственного университета в 1987 году и аспирантуру ЛГУ в 1990 году. Кандидат юридических наук, доцент. В 1990–1999 годах — на преподавательской работе в Санкт-Петербургском государственном университете. Одновременно в 1990–1995 годах — советник Председателя Ленинградского городского Совета, эксперт Комитета по внешним связям Мэрии Санкт-Петербурга. В 1999 году — заместитель руководителя аппарата правительства РФ. В 1999–2000 годах — заместитель руководителя администрации прези-

дента РФ. В 2000–2003 годах — первый заместитель руководителя администрации президента РФ. В 2003–2005 гг. — первый заместитель председателя правительства РФ. С июня 2002 года — председатель совета директоров ОАО “Газпром”. В марте 2008 г. избран президентом РФ.

Медведев Сергей Константинович

родился 2 июня 1958 г. в Калининграде. В 1981 г. окончил ф-т журналистики МГУ. В 1991–1995 гг. — обозреватель телекомпания “Останкино”. В 1995–1996 гг. — помощник — пресс-секретарь Президента РФ Б. Ельцина. В 1996–1997 гг. — заместитель генерального директора Общественного российского телевидения, руководитель общественно-политического вещания. В 1997–1998 гг. — руководитель департамента общественных связей РАО “ЕЭС”. В 1999 г. избран председателем совета директоров ЗАО “Независимой телекомпании РТС”.

Меламед Леонид Борисович

родился 1 января 1961 г. В 1987 г. закончил Новосибирский электротехнический институт по специальности “радиоинженер”. Во время учебы работал слесарем и плотником, после окончания НЭТИ — инженером-геодезистом. В 1991 г. назначен помощником ректора НЭТИ по коммерческим вопросам. В 1992 г. стал одним из основателей инвестиционно-финансовой корпорации “Алемар”. В 1993–1998 гг. — генеральный директор ЗАО “Лимброк” (Новосибирск). В 1995–1998 гг. — заместитель председателя совета директоров “Новосибирскэнерго”. С октября 1998 г. по январь 2000 г. — генеральный директор концерна “Росэнергоатом”. С января 2000 г. по июнь 2004 г. — первый за-

меститель председателя правления РАО “ЕЭС”. В июне 2004 г. ушел по собственному желанию из РАО “ЕЭС” и занял пост генерального директора ИФК “Алемар”. В сентябре 2007 г. назначен генеральным директором государственной корпорации “Роснано́тех”.

Мельниченко Андрей Игоревич

родился 8 марта 1972 г. в Гомеле (Белорусская ССР). Учился в физико-математической школе-интернате МГУ, куда был принят после победы на республиканской олимпиаде по физике. Окончил физический ф-т МГУ. В 1991 г. занялся предпринимательской деятельностью: учредил туристическую фирму, торговал оргтехникой, занимался валютнообменными операциями. В марте 1993 г. была зарегистрирована финансово-кредитная компания МДМ. В 1993–1996 гг. — председатель совета директоров “МДМ-Банка”. В 1996–1998 гг. — председатель наблюдательного совета “МДМ-Банка”. С 2001 по 2005 г. — председатель совета директоров “МДМ-Банка”. С мая 2002 г. — президент ЗАО “Управляющая компания группы МДМ”. Председатель совета директоров ОАО “Еврохим”.

Микалаюнас Дангирас родился в 1966 г. в городе Паневежисе (Литва). В 1991 г. окончил Каунасский технологический университет. Начал трудовую деятельность мастером на электроподстанции в Паневежисе. В 1993–1995 гг. — директор предприятия “Агентура энергетики”, в 1995–1998 гг. — генеральный директор АО “Концерн SBA”, в 1998–2003 гг. — на руководящих должностях в АО “Литовскэнергия”, в 2003–2005 гг. — управляющий акциями ЗАО “Интер РАО ЕЭС” в Грузии,

генеральный директор АО “Теласи” (Грузия). С 2005 г. — на руководящих должностях в ЗАО “Интер РАО ЕЭС”, председатель правления РАО NORDIC Oy.

Миллер Алексей Борисович

родился 31 января 1962 г. в Ленинграде. В 1984 г. окончил Ленинградский финансово-экономический институт. До 1990 г. работал в ЛенНИИпроекте. В 1990 г. перешел на работу в комитет по экономической реформе исполкома Ленсовета. В 1991–1996 гг. работал в комитете по внешним связям мэрии Санкт-Петербурга под непосредственным руководством В. Путина, который в то время занимал пост главы Комитета внешних связей мэрии, а Миллер был начальником управления внешнеэкономических связей. В 1996–1999 гг. — директор по инвестициям и развитию ОАО “Морской порт Санкт-Петербург”. В 1999 г. назначен генеральным директором ОАО “Балтийская трубопроводная система”. С 2000 г. — заместитель министра энергетики России, курировал вопросы внешнеэкономической деятельности. С 30 мая 2001 г. — председатель правления “Газпрома”.

Милославский Леонид Михайлович

родился в 1963 г. Окончил ф-т журналистики МГУ. Работал в газетах “Тудок”, “Неделя”, “Московские новости”, “Собеседник”, сотрудничал с японской газетой “Бунгей Сендзю”. В 1994 г. был одним из учредителей Ассоциации содействия Московскому фонду культуры. В 1994 г. стал соучредителем и руководителем рекламного агентства “Юрий Гагарин”. С 1997 г. — генеральный директор ЗАО “Издательский дом “Коммерсантъ”. С 2003 г. — президент

ООО “Нью паблишинг групп”, которое в 2003–2004 гг. издавало газету “Столичная”.

Миронов Борис Сергеевич родился 29 августа 1951 г. в городе Могоча Читинской области. В 1976 г. окончил ф-т журналистики МГУ. Работал журналистом в ряде сибирских газет, корреспондентом газеты “Правда”. В 1988 г. окончил Академию общественных наук при ЦК КПСС. С 1988 г. работал в Совете Министров СССР. Был директором издательства “Советская Россия”. В 1990 г. стал одним из основателей и первых редакторов “Российской газеты”. В декабре 1993 г. Миронов был назначен председателем Комитета Российской Федерации по печати. Менее чем через год был отправлен в отставку за националистические выступления. В том же году Миронов возглавил Русскую патриотическую партию. В 2002 г. эта партия объединилась с другими в новую организацию — Национально-государственную партию России (НДГПР). Миронов стал одним из сопредседателей партии. В мае 2003 г. министерство юстиции отменило регистрацию НДГПР. Автор ряда националистических и антисемитских книг.

Миронов Иван Борисович родился в 1981 г. в Москве. Сын Б.С. Миронова. После школы поступил в Московский государственный педагогический университет, учился на педагога истории для средней школы, поступил в аспирантуру. В 2001 г. работал журналистом газеты “Завтра”. В 2002 г. начал работать в аппарате Государственной думы, где был секретарем совета Народно-патриотического союза России (НПСР). В марте 2005 г. был объявлен в федеральный розыск по

обвинению в причастности к покушению на главу РАО “ЕЭС”. 11 декабря 2006 г. Иван Миронов был задержан правоохранительными органами. Ему были предъявлены обвинения в покушении на главу РАО. 13 декабря 2006 г. Басманный суд Москвы выдал санкцию на его арест.

Мостовой Петр Петрович родился 2 марта 1949 г. в Ростове-на-Дону. Окончил Ростовский государственный университет. В 1974–1987 гг. был младшим, затем старшим научным сотрудником РГУ, работал в лаборатории системного анализа, потом — преподавателем. В 1987 г. был советником Председателя Верховного Совета РСФСР. В 1991 г. стал главным специалистом Главного управления кадров и социального развития Министерства тяжелого машиностроения СССР. В начале 1992 г. назначен на должность заместителя, а с октября 1992 г. — первого председателя Государственного комитета РФ по управлению государственным имуществом (ГКИ). Вместе с А. Чубайсом, Д. Васильевым, М. Маневичем, А. Кохом и др. стал разработчиком российской модели приватизации. В 1997 г. был назначен председателем (генеральным директором) Федеральной службы по делам о несостоятельности и финансовому оздоровлению. В ноябре 1997 г. покинул пост руководителя Федеральной службы. В 1997–1998 гг. — первый вице-президент компании “Алроса”. В 1999 г. возглавил общественную организацию “Круглый стол бизнеса России”. В 2003 г. начал заниматься адвокатской практикой.

Муха Виталий Петрович родился 30 мая 1936 г. в Харькове. Окон-

чил Харьковский авиационный институт. Возглавлял администрацию Новосибирской области в 1991–1993 и 1995–1999 гг. С 1966 по 1972 г. работал в новосибирском производственном объединении “Сибэлектротерм”, в 1973–1982 гг. — директор завода и генеральный директор этого объединения. В 1982–1988 гг. — генеральный директор объединения “Сибсельмаш”. В 1988–1990 гг. — на партийной работе, второй, а затем первый секретарь Новосибирского обкома КПСС. В 1990 г. избран в Облсовет по одному из безальтернативных округов, стал председателем Совета. До 1991 г. — первый секретарь Новосибирского обкома КПСС. В декабре 1991 г. назначен главой администрации области указом президента. До октября 1993 г. возглавлял совет “Транссибавиа” на общественных началах. 5 октября 1993 г. Муха был освобожден от обязанностей главы администрации области “за действия, направленные на неисполнение указа Президента РФ “О поэтапной конституционной реформе в Российской Федерации”, однако в декабре 1995 г. снова был избран губернатором. На губернаторских выборах 1999 г. выставил свою кандидатуру, но проиграл. Умер в 2005 г.

Набиуллина Эльвира Сахипзадовна

родилась 29 октября 1963 г. в Уфе. В 1986 г. окончила экономический ф-т МГУ. В 1986–1992 гг. училась в аспирантуре экономического ф-та МГУ на кафедре истории народного хозяйства и экономических учений. В 1991–1992 гг. — главный специалист дирекции постоянного комитета правления Научно-промышленного союза СССР по вопросам экономической реформы. В 1992–1994 гг. — консультант

дирекции РСПП по вопросам экономической политики. В 1994–1997 гг. — начальник департамента экономической реформы Министерства экономики РФ. В 1997–1998 гг. — заместитель министра экономики. В 1998–1999 гг. — заместитель председателя правления АКБ “Промторгбанк”. В 1999–2000 гг. — вице-президент фонда “Центр стратегических разработок” (ЦСР). В 2000–2003 гг. — президент ЦСР. В 2005–2007 гг. — руководитель экспертного совета оргкомитета по подготовке председательства РФ в G8, руководитель исследовательской группы ЦСР. С сентября 2007 г. — министр экономического развития и торговли. С мая 2008 г. — министр экономического развития.

Назарбаев Нурсултан Абишевич

родился 6 июля 1940 г. в селе Чемолган Каскеленского р-на Алма-Атинской области Казахской ССР. В 1967 г. окончил завод-втуз при Карагандинском металлургическом комбинате, в 1976 г. — заочную Высшую партийную школу при ЦК КПСС. С 1960 г. работал разнорабочим стройуправления треста “Казметаллургстрой” в городе Темиртау Карагандинской области, затем — чугунщиком разливочных машин, горновым доменной печи на Карагандинском металлургическом заводе. В 1964–1965 гг. учился в Карагандинском политехническом институте. С 1965 г. — вновь на Карагандинском металлургическом комбинате: диспетчер, газовщик, старший газовщик доменного цеха. С 1969 г. — заведующий отделом Темиртауского горкома КПСС, первый секретарь Темиртауского горкома ВЛКСМ, второй секретарь Темиртауского горкома КПСС; в 1973–1977 гг. — секретарь парткома

Карагандинского металлургического комбината, с 1977 г. — секретарь, второй секретарь Карагандинского обкома КПСС. С 1979 г. — секретарь ЦК Компартии Казахстана. В 1984–1989 гг. — Председатель Совета Министров Казахской ССР. В 1989–1991 гг. — первый секретарь ЦК Компартии Казахстана. С февраля 1990 г. — Президент Казахской ССР. 1 декабря 1991 г. победил на первых всенародных выборах Президента Казахстана. С тех пор еще дважды побеждал на досрочных президентских выборах.

Наздратенко Евгений Иванович

родился 16 февраля 1949 г. в городе Северо-Курильске Сахалинской области. После окончания средней школы работал монтажником в объединении “Дальполиметалл”. В 1968–1970 гг. служил на Тихоокеанском флоте. С 1970 по 1980 г. работал на объединении “Бор” в городе Дальногорске. С 1980 по 1993 г. занимал ряд должностей в объединении “Дальполиметалл”. В 1980 г. — в артели “Восток”, где был механиком, затем стал заместителем председателя артели по производству. В 1984 г. возглавил артель. В 1990 г. в связи с преобразованием артели в Приморскую горнорудную компанию “Восток” был избран ее президентом. Занимал эту должность до июня 1993 г. В 1990 г. избран народным депутатом РСФСР. Входил в состав фракции “Промышленный союз” и в “Коалицию реформ”. В августе 1992 г. организовал акционерное общество закрытого типа “Приморская акционерная корпорация производителей” (“ПАКТ”), учредителями которой стали директора крупнейших предприятий Приморья. В мае 1993 г. указом Президента России был назначен гла-

вой администрации (губернатором) Приморского края, а в 1995 г. — избран губернатором Приморья. Избран членом Совета Федерации РФ 1-го созыва (1993–1995). В декабре 1999 г. одержал победу на очередных выборах губернатора Приморского края. Подал в отставку в январе 2001 г. В 2001–2003 гг. — председатель Госкомрыболовства. С 2003 г. — заместитель секретаря Совета безопасности РФ.

Немцов Борис Ефимович

родился 9 октября 1959 г. в городе Сочи Краснодарского края. В 1981 г. окончил радиотехнический ф-т Горьковского государственного университета. В 1981–1990 гг. — научный сотрудник Горьковского научно-исследовательского института радиопроизводства. В 1990 г. избран народным депутатом РСФСР, членом Верховного Совета РФ, в сентябре 1991 г. назначен представителем Президента России в Нижегородской области, в декабре 1991 г. — главой администрации области. В 1995 г. победил на выборах губернатора Нижегородской области. 17 марта 1997 г. был назначен первым вице-премьером Правительства РФ. С марта по декабрь 1997 г. одновременно являлся министром топлива и энергетики РФ. В марте 1998 г. указом президента был выведен в отставку вместе со всем составом правительства В. Черномырдина. В апреле 1998 г. занял пост вице-премьера в правительстве С. Кириенко. В августе 1998 г. после отставки кабинета Кириенко, членам которого было поручено исполнение обязанностей до утверждения нового правительства, подал персональное заявление об отставке, которое было удовлетворено президентом Ель-

циным. В 1999 г. стал председателем общественно-политического движения “Россия молодая”, одним из руководителей коалиции “Правое дело”, затем одним из лидеров Союза правых сил (СПС). Депутат Государственной думы 3-го созыва (1999–2003).

Непорожний Петр Степанович

родился 13 июля 1910 г. в деревне Тужиловка Киевской области. В 1933 г. окончил Ленинградский институт инженеров водного транспорта, получил специальность инженера-гидротехника по речным сооружениям. В 1933–1935 гг. служил в Военно-морском флоте. В 1935–1937 гг. работал в проектно-институте в Ленинграде, на строительстве Чирчикских ГЭС — “Чирчикстрой”. В 1937–1940 гг. работал в аппарате Наркомата тяжелой промышленности СССР. С 1940 по 1954 г. — главный инженер, начальник проектного института в Ташкенте, главный инженер на строительстве ГЭС в Ленинградской области и в Украине. В 1954–1959 гг. — заместитель Председателя Совета Министров Украинской ССР, председатель Госстроя УССР. С 1959 по 1962 г. — первый заместитель министра строительства электростанций СССР. В 1953–1965 гг. — председатель Государственного производственного комитета по энергетике и электрификации СССР, министр СССР. С сентября 1965 г. по март 1985 г. — министр энергетики и электрификации СССР.

Нигматулин Булат Искандерович

родился 16 мая 1944 г. в Москве. В 1967 г. окончил Московское высшее техническое училище им. Н.Э. Баумана по специальности “инженер-механик по ядерным химическим

установкам”. В 1969 г. окончил МГУ по специальности “математик”.

В 1971–1975 гг. — младший научный сотрудник Всесоюзного теплотехнического института, в 1975–1989 гг. — начальник сектора, начальник лаборатории, начальник отдела ВНИИ атомных электростанций, в 1989–1998 гг. — директор Электрогорского НИЦ по безопасности АЭС, одновременно — директор по научной работе Научно-исследовательского и конструкторского института энерготехники. В 1998–2002 гг. — министр атомной энергии. В 2002 г. — вице-президент группы МДМ по вопросам стратегического развития. В 2008 г. — первый директор Института проблем естественных монополий.

Никольский Борис Васильевич родился 1 мая 1937 г. в Москве. В 1959 г. окончил Московский институт механизации и электрификации сельского хозяйства. Работал на руководящих должностях на машиностроительном заводе опытных конструкций Всесоюзного института механизации сельского хозяйства, затем в районных и городских партийных организациях, в том числе в Тбилиси. С 1989 г. работал в системе органов исполнительной власти в должностях первого заместителя председателя Плановой комиссии Мосгорисполкома, первого заместителя председателя Мосстройкомитета, заместителя премьер-министра правительства Москвы, руководителя комплекса городской инфраструктуры. В 1992 г. назначен первым заместителем премьера правительства Москвы, руководителем комплекса городского хозяйства. В 2002–2003 гг. представитель от правительства Москвы в СФ. Умер в 2007 г.

Ножиков Юрий Абрамович родился 17 февраля 1934 г. в Ленинграде. Окончил Ивановский энергетический институт, работал на крупнейших стройках Урала, Сибири, Дальнего Востока, Крайнего Севера. С 1970 г. — управляющий трестом “Востокэнергомонтаж”. В 1984–1988 гг. — начальник, генеральный директор “БратскГЭСстроя”. С 1988 по 1991 г. — председатель исполкома Иркутского областного Совета народных депутатов; был членом Верховного Совета РСФСР 11-го и 12-го созывов. В 1991 г. назначен главой администрации Иркутской области. В 1994 г. победил на выборах главы администрации (губернатора) области. Ушел в отставку с поста губернатора в апреле 1997 г.

Ньюшлос Джек родился в 1947 г. В 1969 г. окончил Латвийский государственный университет по специальности “физика”, в 1986 г. — университет Рэнд Африканс (бакалавриат) со специализацией по экономике энергетического сектора, в 1990 г. — университет Витсватерсрэнд со степенью “магистр управления бизнесом” (МВА). В 1971 г. эмигрировал в Израиль, в 1981 г. переехал в ЮАР. В 1982–1998 гг. работал в южноафриканской национальной энергетической компании “Эском” (последняя должность — начальник отдела перспективного планирования). С 1993 по 1995 г. занимался созданием регионального рынка электроэнергетики между двенадцатью государствами в Африке южнее Сахары (SAPP). В 1995 г. спроектировал конкурентный рынок электроэнергии для Южной Африки. С 1997 по 1998 г. работал с компанией “Сингапур Пауэр” по созданию конкурентного рынка в Сингапуре. В 1998–1999 гг. консультировал пять

национальных электроэнергетических компаний в среднеазиатских республиках бывшего СССР по вопросам создания регионального рынка электроэнергии. В 1999 г. консультировал в Польше консорциум, которому правительство предоставило право учредить биржу электроэнергии. С 2000 г. — консультант фирмы “Камерон МакКенна”. В 2000–2006 гг. консультировал РАО “ЕЭС” по созданию национального рынка электроэнергии.

Орджоникидзе Григорий Константинович (партийная кличка — Серго) — родился 12 октября 1886 г. в селе Гореша Шорапанского уезда Кутаисской губернии. Советский государственный и партийный деятель, профессиональный революционер. Сын дворянина. Учился в тифлиской фельдшерской школе. В 1903 г. вступил в РСДРП. Большевик. В 1912–1917 гг. был на каторге и в ссылке. После возвращения из ссылки — член Петербургского комитета РСДРП(б) и Исполкома Петроградского совета. Активный участник Октябрьской революции 1917 г. В годы Гражданской войны — на руководящей работе в армии, один из организаторов разгрома Деникина. Считается одним из основателей депортационной политики советского государства — по его инициативе в мае 1918 г. было принято решение о выселении казаков Сунженской линии и предоставлении высвобожденных земель ингушам. Орджоникидзе непосредственно участвовал в свержении правительств в Азербайджане, Армении и Грузии и создании ЗСФСР. В 1921–1927 гг. и с 1930 г. — член ЦК партии. В 1926–1930 гг. — председатель Центральной Контрольной комиссии ВКП(б), нарком РКИ и заместитель председателя СНК СССР.

С 1930 г. — председатель ВСНХ, а затем нарком тяжелой промышленности. В 1937 г. покончил жизнь самоубийством.

Полонский Сергей Юрьевич родился 1 декабря 1972 г. в Ленинграде. В 2000 г. окончил Санкт-Петербургский архитектурно-строительный университет по специальности “экономист-менеджер в строительстве”. С 1989 по 1991 г. служил в вооруженных силах России (воздушно-десантные войска). В 1994 г. организовал вместе с бывшим одноклассником Артуром Кириленко фирму “Строймонтаж” (Санкт-Петербург). С 2000 г. — генеральный директор московского филиала ЗАО “Строймонтаж”. С 2004 г. — президент Mirax-Group.

Попов Сергей Викторович родился 12 августа 1971 г. Окончил Уральский политехнический институт по специальности “промышленная электроэнергетика”. В 1992–2000 гг. занимал руководящие должности в ряде компаний, связанных с металлургической промышленностью. В 2000 г. стал одним из основателей финансово-промышленной группы МДМ. С мая 2000 г. занимал пост президента группы МДМ. В апреле 2002 г. избран также председателем совета директоров группы, после чего оставил пост президента, сосредоточившись на стратегических проблемах группы. Владелец “МДМ-Банка”, совладелец компании “СУЭК”.

Потанин Владимир Олегович родился 3 января 1961 г. в Москве. В 1983 г. окончил экономический ф-т Московского государственного института международных отноше-

ний по специальности “экономист-международник”. С 1983 по 1990 г. работал в МВЭС СССР. С 1990 г. — президент внешнеэкономической ассоциации “Интеррос”. С 1992 по 1993 г. — вице-президент, затем президент банка “Международная финансовая компания”. С 1993 г. — президент “ОНЭКСИМ-банка”, председатель совета директоров банка “Международная финансовая компания”. С августа 1996 г. по март 1997 г. занимал должность первого заместителя Председателя Правительства РФ. С мая 1997 г. — президент “ОНЭКСИМ-банка”. С мая 1998 г. в связи с реорганизацией группы “ОНЭКСИМ -МФК-Ренессанс” — президент, председатель совета директоров холдинговой компании “Интеррос”.

Примаков Евгений Максимович родился 29 октября 1929 г. в Киеве. В 1953 г. окончил арабское отделение Московского института востоковедения, в 1956 г. — аспирантуру экономического ф-та МГУ. С 1956 г. работал в Главном управлении радиовещания на зарубежные страны. В 1962–1970 гг. — обозреватель, заместитель редактора отдела Азии и Африки, собкор на Ближнем Востоке газеты “Правда”. В 1970–1977 гг. — заместитель директора Института мировой экономики и международных отношений (ИМЭМО) АН СССР. С 1977 г. — директор Института востоковедения АН СССР. С 1985 г. — директор ИМЭМО. В 1989–1990 гг. — член ЦК, кандидат в члены Политбюро ЦК КПСС, Председатель Совета Союза Верховного Совета СССР, председатель Парламентской группы СССР. В марте — декабре 1990 г. входил в состав Президентского

совета СССР. С сентября по ноябрь 1991 г. — первый заместитель председателя КГБ СССР. С декабря 1991 г. по январь 1996 г. — директор Службы внешней разведки России. С января 1996 г. по сентябрь 1998 г. — министр иностранных дел РФ. С 11 сентября 1998 г. по 12 мая 1999 г. — Председатель (премьер-министр) Правительства России. В 1999 г. возглавил движение “Отечество — Вся Россия” (ОВР), в декабре 1999 г. избран в Государственную думу по списку ОВР. В декабре 2001 г. стал президентом ТПП. Доктор экономических наук, академик РАН.

Проханов Александр Андреевич

родился 26 февраля 1938 г. в Тбилиси. В 1960 г. окончил Московский авиационный институт им. С. Орджоникидзе. Работал инженером, затем лесником в Карелии и Подмосковье. В 1960–1970 гг. — сотрудник газет “Правда”, “Литературная газета”. С 1986 г. активно выступал с публицистическими очерками в патристической печати: журналах “Молодая гвардия”, “Наш современник”, газете “Литературная Россия”. С 1989 по 1991 г. — главный редактор журнала “Советская литература”. С декабря 1990 г. — главный редактор газеты “День”. В августе 1991 г. поддержал действия ГКЧП. В сентябре 1993 г., после указа президента о роспуске Верховного Совета, призывал в газете “День” “сбросить антинародный режим Ельцина” и поддержать ВС РФ. 4 октября 1993 г. Министерством юстиции РФ была приостановлена редакционно-издательская деятельность газеты “День”. С ноября 1993 г. — главный редактор газеты “Завтра”.

Прохоров Михаил Дмитриевич

родился 3 мая 1965 г. в Москве. В 1989 г. окончил ф-т международных экономических отношений Московского государственного финансового института по специальности “экономист”. В 1983–1985 гг. служил в армии. С 1989 по 1992 г. — начальник управления Международного банка экономического сотрудничества (МБЭС). В 1992–1993 гг. — председатель правления акционерного коммерческого банка “Международная финансовая компания” (МФК). С 1993 до апреля 1998 г. — председатель правления АОЗТ АКБ “ОНЭКСИМ-банк” РФ. С 1996 г. — член совета директоров АО НК “СИДАНКО”. С апреля 1998 г. до сентября 2000 г. — президент и председатель правления “ОНЭКСИМ-банка”. С 24 сентября 2000 г. до июля 2001 г. — президент АКБ “Росбанк”. С июля 2001 г. — генеральный директор ОАО ГМК “Норильский никель”. С 2003 г. — член совета директоров ГМК “Норильский никель”. С 2006 г. — председатель совета директоров ОАО “Полюс Золото”. 15 марта 2007 г. объявил о решении оставить занимаемые должности генерального директора и президента компании ОАО ГМК “Норильский никель”. В мае 2007 г. создал и возглавил частный инвестиционный фонд “Группа ОНЭКСИМ”.

Прусак Михаил Михайлович

родился 23 февраля 1960 г. в Ивано-Франковской области Украинской ССР. После окончания педагогического училища работал учителем начальных классов. В 1980–1982 гг. служил срочную службу в Советской армии. В 1986–1988 гг. — на комсомольской работе. В 1988 г. возглавил совхоз

“Трудовик” в Холмском р-не Новгородской области. В 1989 г. избран народным депутатом Верховного Совета СССР. В октябре 1991 г. назначен главой администрации Нижегородской области. Трижды избирался губернатором — в 1995, 1999 и 2003 гг. В августе 2007 г. подал прошение об отставке, которое было удовлетворено. После отставки работает в администрации Президента РФ. Доктор экономических наук.

Пуговкин Михаил Иванович (настоящая фамилия Пугонькин) родился в деревне Рамешки Ярославской области в 1923 г. Окончил два курса Школы-студии при МХАТе (1946). В 1940–1941 гг. — актер Московского театра драмы. В июне 1941 г. ушел добровольцем на фронт, служил разведчиком. В октябре 1942 г. был ранен и комиссован. В 1947–1949 гг. — актер Театра Северного флота, Вильнюсского русского театра, с 1950 г. — Московского театра им. Ленинского комсомола, в 1958–1959 гг. — Вологодского драмтеатра, с 1992–1993 г. — Театра-студии киноактера. С 1991 г. живет в Ялте.

Путин Владимир Владимирович родился в 1952 г. в Ленинграде. В 1975 г. закончил юридический ф-т Ленинградского государственного университета. По распределению был направлен на работу в органы государственной безопасности. В 1985–1990 гг. работал в ГДР. В 1990 г. — помощник ректора Ленинградского государственного университета по международным вопросам, затем — советник председателя Ленинградского городского совета. В 1991–1996 гг. — председатель комитета по внешним связям

мэрии Санкт-Петербурга, первый заместитель председателя правительства Санкт-Петербурга. В 1996–1998 гг. работал в администрации Президента РФ (последняя должность — первый заместитель руководителя администрации). В июле 1998 г. назначен директором Федеральной службы безопасности РФ. С августа 1999 г. — Председатель Правительства РФ (с 31 декабря 1999 г. — и.о. Президента РФ). В марте 2000 г. победил на выборах Президента РФ, в марте 2004 г. избран на второй срок. С мая 2008 г. — премьер-министр РФ.

Райков Геннадий Иванович родился 8 августа 1939 г. в Хабаровске. В 1961 г. окончил Омский машиностроительный институт по специальности “инженер-механик”. После учебы начал работать на Омском моторостроительном заводе им. Баранова. С декабря 1977 г. — главный инженер Тюменского моторостроительного завода, затем — генеральный директор завода. В 1990 г. был избран председателем Тюменского городского совета. В октябре 1991 г. назначен главой администрации города Тюмень, в декабре 1992 г. был освобожден от должности по собственному желанию. С декабря 1993 г. по апрель 1994 г. — заместитель начальника “Тюмень-нефтегазстрой”, затем — заместитель генерального директора АО “Тюмень-нефтегазстрой”. До ноября 1995 г. работал по контракту генеральным директором компании в Швеции. 17 декабря 1995 г. избран депутатом Государственной думы 2-го созыва. 19 ноября 1999 г. избран в Государственную думу 3-го созыва. В декабре 2003 г. был избран депутатом ГД РФ 4-го созыва.

Раппопорт Андрей Натанович родился 22 июня 1963 г. в городе Новая Каховка Херсонской области Украинской ССР. Работал телемехаником в Северодвинском отделении Горгаза. С 1981 по 1983 г. проходил срочную службу в армии. В 1989 г. окончил экономический ф-т Донецкого государственного университета. Учился на кафедре планирования народного хозяйства. С 1989 г. — консультант по управлению в частной консалтинговой фирме — Научно-внедренческом и консультативном центре “Экоу-консульт” (Новая Каховка). В июне 1991 г. зарегистрировал брокерскую контору “Консо и К” в Донецке, став ее директором. С 18 декабря 1991 г. — председатель правления “Альфа-банка”. В 1996 г. покинул “Альфа-групп”. С февраля 1997 г. — вице-президент компании “Роспром”. С января 1998 г. — и. о. первого вице-президента “Восточной нефтяной компании”. С 29 июня 1998 г. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. С 2002 г. — председатель правления ОАО “Федеральная сетевая компания”.

Рахимов Муртаза Губайдуллович родился 7 февраля 1934 г. в селе Таваканово Кугарчинского р-на Башкирии. После окончания в 1956 г. Уфимского нефтяного техникума работал на Уфимском нефтеперерабатывающем заводе начальником установки, заместителем начальника цеха, заместителем начальника производства, главным химиком, главным инженером. С 1986 по 1990 г. был директором завода. В 1990 г. избран Председателем Верховного Совета Республики Башкирия. В 1993 г. избран Президентом Республики Башкортостан.

Рахмонов Эмомали Шарипович родился 5 октября 1952 г. в поселке Дангара Дангаринского р-на Кулябской области Таджикистана. Работал электриком на маслозаводе в городе Кюрган-Тюбе. Служил срочную службу в армии. В 1982 г. закончил Таджикский государственный университет по специальности “экономист”. С июня 1988 г. — директор совхоза. С ноября 1992 г. — председатель Кулябского обл. исполкома. 19 ноября 1992 г. избран Председателем Верховного Совета Республики Таджикистан. С ноября 1994 г. — Президент Республики Таджикистан.

Рашевский Владимир Валерьевич родился 23 сентября 1973 г. в Москве. Окончил Финансовую академию при Правительстве РФ. С 1992 г. работал в “Автобанке”, в 1992–1993 гг. занимал должность экономиста отдела финансовых операций валютного управления, в 1993–1994 гг. — старшего дилера отдела биржевых операций и международных корреспондентских отношений, в 1995–2000 гг. — начальника управления валютнообменных операций — члена правления банка, с 2000 г. — заместителя председателя правления банка; с мая 2000 г. — руководитель инвестиционного департамента, член правления банка “Московский Деловой Мир” (ОАО “МДМ-Банк”), с июля 2000 г. — заместитель председателя правления “МДМ-Банка”, с декабря 2001 г. по апрель 2004 г. — председатель правления “МДМ-Банка”. С апреля 2004 г. — президент Сибирской угольной энергетической компании (“СУЭК”).

Ремезов Александр Николаевич родился в 1954 г. в Иванове. Окончил Ивановский энергетический инсти-

тут и Пензенский государственный университет. С 1976 г. работал на Костромской ГРЭС. В 1987 г. назначен директором Костромской ТЭЦ-2. С 1989 по 1993 г. — заместитель начальника “Волгаэнерго” (Самара), в 1995–1996 гг. — генеральный директор “Пензаэнерго”, в 1998–2000 гг. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. С мая 2000 г. по сентябрь 2001 г. — генеральный директор “Мосэнерго”. В декабре 2003 г. назначен руководителем департамента топливно-энергетического хозяйства правительства Москвы. С 2004 г. — генеральный директор Московской объединенной энергетической компании (МОЭК) — дочерней структуры правительства Москвы.

Родин Валерий Николаевич

родился в 1952 г. в городе Серове Свердловской области. В 1974 г. закончил Уральский политехнический институт (Свердловск). С 1974 по 1988 г. работал на Ираглинской ГРЭС РЭУ “Оренбургэнерго”, где прошел путь от мастера до главного инженера станции. В 1988 г. — главный инженер ТЭО “Уралэнерго”, в 1992 г. возглавлял концерн “Уралэнерго”. С 1994 г. — генеральный директор ОАО “Свердловэнерго”. В 2004 г. назначен генеральным директором ТГК-9.

Романцев Олег Иванович родился 4 января 1954 г. в Рязанской области. В 1977–1983 гг. играл за московский “Спартак”, в составе которого в 1979 г. стал чемпионом СССР по футболу. Тренировал команды “Красная Пресня” (Москва), “Спартак” (Владикавказ). С 1989 по 1995 г. и с 1997 по 2003 г. — главный тренер команды “Спартак”

(Москва). С 1994 по 1996 г., а также с 1998 по 2002 г. — главный тренер сборной России по футболу. Мастер спорта международного класса, заслуженный тренер РСФСР.

Саакашвили Михаил Николозович

родился 21 декабря 1967 г. в Тбилиси. Окончил Киевский институт международных отношений. Как стипендиат конгресса США был направлен на обучение в Колумбийский университет (Нью-Йорк), где получил степень магистра права. Защитил докторскую диссертацию в Университете им. Джорджа Вашингтона (Вашингтон, округ Колумбия). Учился в Страсбургском институте прав человека. Работал в Норвежском институте прав человека в Осло, в нью-йоркской юридической фирме Patterson, Belknap, Webb & Tyler. В 1995 г. вернулся в Грузию, был избран депутатом грузинского парламента, председателем парламентского комитета по конституционным и юридическим вопросам. В августе 1998 г. возглавил пропрезидентскую фракцию “Союз граждан Грузии”. В 1999 г. снова избран депутатом парламента. С января 2000 г. — представитель Грузии в ПАСЕ. В октябре 2000 г. был назначен министром юстиции Грузии. В 2001 г. подал в отставку, обвинив власти в коррупции. С января 2004 г. — Президент Республики Грузия.

Сванидзе Николай Карлович

родился 2 апреля 1955 г. в Москве. В 1977 г. закончил исторический ф-т МГУ. Работал в Институте США и Канады РАН СССР. С 1992 г. — на телевидении, комментатор программы “Вести”. В 1997–1998 гг. — председатель ВГТРК. Автор и ведущий ряда информационных и аналитических

программ (“Контрасты”, “Подробности”, “Зеркало”).

Селезнев Геннадий Николаевич

родился 6 ноября 1947 г. в городе Серове Свердловской области. После окончания профтехучилища в Ленинграде в 1964 г. работал токарем на заводе. С 1968 г. — на комсомольской работе. В 1974 г. окончил заочное отделение ф-та журналистики Ленинградского государственного университета. В 1974–1980 гг. — заместитель редактора, редактор областной комсомольской газеты “Смена”. С 1981 по 1988 г. — главный редактор газеты “Комсомольская правда”. С 1988 по 1991 г. — главный редактор “Учительской газеты”, с 1991 по 1993 г. — главный редактор газеты “Правда”. Председатель Государственной думы РФ 2-го и 3-го созывов (1996–2003). Депутат Государственной думы (2003–2007). Президент Федерации конного спорта России.

Сердюков Анатолий Эдуардович

родился 8 января 1962 г. в поселке Холмский Абинского р-на Краснодарского края. В 1984 г. окончил Ленинградский институт советской торговли, в 2001 г. — юридический ф-т Санкт-Петербургского государственного университета. С 1984 по 1985 г. служил в Советской армии. С 1985 по 1991 г. — заместитель заведующего секцией, заведующий секцией магазина № 3 Ленмебельторга. С 1991 по 1993 г. — заместитель директора по коммерческой работе Ленмебельторга. В 1993 г. — заместитель директора АО “Мебель-Маркет”, Санкт-Петербург. С 1993 по 1995 г. — директор по маркетингу АО “Мебель-Маркет”. С 1995 по 2000 г. — генеральный директор АО

“Мебель-Маркет”. С октября 2000 г. работал в налоговых органах. В июне 2001 г. был назначен заместителем руководителя управления Министерства по налогам и сборам России по Санкт-Петербургу, в ноябре 2003 г. возглавил управление МНС по Санкт-Петербургу. С марта 2004 г. исполнял обязанности министра РФ по налогам и сборам, а 27 июля 2004 г. был назначен руководителем Федеральной налоговой службы. С февраля 2007 г. — министр обороны РФ.

Серебрянников Нестор Иванович

родился 21 февраля 1929 г. В 1953 г. окончил Московский энергетический институт. В 1953–1966 гг. работал инженером, заместителем главного инженера Щекинской ГРЭС. С 1966 г. — заместитель главного инженера, а с 1967 г. — главный инженер Каширской ГРЭС. С 1970 г. — главный инженер, с 1983 г. — управляющий “Мосэнерго”. С 1988 г. — директор ПО “Мосэнерго”, затем с января 1993 г. по май 2000 г. — генеральный директор АО “Мосэнерго”; член правления АО “Мосэнерго”. Скончался 22 февраля 2007 г.

Синюгин Вячеслав Юрьевич

родился 23 сентября 1969 г. в городе Омске. В 1993 г. окончил юридический ф-т Омского государственного университета по специальности “правоведение” и аспирантуру Санкт-Петербургского государственного университета; кандидат юридических наук. В 1993–1994 гг. работал специалистом в управляющей компании “Сибирский капитал-менеджер”, исполнительным директором АО “Фондовый бизнес-центр”, начальником фондового отдела АБ “Омторгбанк”. В 1995 г. назначен исполнительным директором УК

“Сибирский капитал-менеджер”. В 1997 г. утвержден председателем Омского регионального отделения ФКЦБ. С августа 1998 г. — заместитель начальника департамента, с января 1999 г. — начальник департамента акционерного капитала РАО “ЕЭС”. В 1999–2000 гг. — начальник департамента управления капиталом РАО “ЕЭС”. В 2000–2001 гг. — член правления — начальник департамента корпоративной стратегии РАО “ЕЭС”. В 2001–2004 гг. — заместитель председателя правления — начальник департамента корпоративной стратегии РАО “ЕЭС”. В декабре 2004 г. избран председателем правления ОАО “ГидроОГК”.

Слободин Михаил Юрьевич родился 17 сентября 1972 г. в Иркутске. Окончил Уральский государственный университет, экономический ф-т. С 1992 по 1996 г. работал инженером отдела внешнеэкономических связей ОАО “Севуралбокситруда”, заместителем начальника финансового отдела. В 1996 г. назначен представителем ЗАО “Ренова” по Уральскому региону. В 1996–1999 гг. возглавлял экономический отдел ОАО “СУАЛ”, заместитель начальника финансово-экономического управления. В 1999–2000 гг. — заместитель генерального директора по экономике и финансам ОАО “Нижнетагильский металлургический комбинат”. С 2000 по 2001 г. — директор департамента регионального развития ЗАО “Ренова”. Руководил проектом по созданию энергоугольной компании ОАО “УралТЭК” (5 тепловых станций в России и 2 угольных разреза в Казахстане). В 2001 г. назначен первым заместителем генерального директора по финансам и экономике ОАО “Иркутск-энерго”. В 2002 г. назначен директором

департамента по развитию электро-энергетического бизнеса ОАО “ТНК”. После объединения ОАО “ТНК” и British Petroleum — вице-президент по энергетике ОАО “ТНК-ВР Менеджмент”. В 2003 г. назначен генеральным директором, а в 2006 г. — президентом ЗАО “КЭС” (“Комплексные энергетические системы”).

Собчак Анатолий Александрович

родился 10 августа 1937 г. в Чите. В 1959 г. окончил юридический ф-т ЛГУ, в 1965 г. — аспирантуру, доктор юридических наук, профессор. В 1959–1962 гг. — адвокат, заведующий юридической консультацией в Ставропольском крае; в 1965–1968 гг. — преподаватель средней специальной школы МВД СССР; в 1968–1973 гг. — доцент Технического института целлюлозно-бумажной промышленности в Ленинграде. С 1973 г. — доцент, профессор, в 1982–1989 гг. — заведующий кафедрой хозяйственного права ЛГУ. В 1989 — 1991 гг. — народный депутат, член Верховного Совета СССР. В июне 1991 г. был назначен мэром Ленинграда. В 1996 г. проиграл губернаторские выборы в Санкт-Петербурге. Автор 15 книг и более 140 научных работ; лауреат премии “Memoria” Фонда Д. Миттерана, премий А. Гарримана и Д. Фулбрайта; почетный доктор Санкт-Петербургского государственного университета, Университета Оклахома-Сити и Портлендского университета (США), Университета Мачератта (Италия), Мадридского университета (Испания). Скончался 20 февраля 2000 г.

Сосковец Олег Николаевич

родился 11 мая 1949 г. в городе Талды-Курган Казахской ССР. В 1971 г. окончил втуз

при Карагандинском металлургическом комбинате. С 1971 по 1991 г. прошел путь от вальцовщика до генерального директора Карагандинского металлургического комбината. В 1991 г. был министром металлургии СССР, в 1992–1993 гг. — председатель Комитета по металлургии РФ. В мае 1993 г. назначен первым заместителем Председателя Правительства РФ. 20 июня 1996 г. освобожден от должности первого вице-премьера. В 1996 г. создал и возглавил Ассоциацию финансово-промышленных групп России.

Сталин (Джугашвили) Иосиф Виссарионович родился 21 декабря 1879 г. Один из руководящих деятелей КПСС. Герой социалистического труда (1939), Герой Советского Союза (1945), Маршал Советского Союза (1943), Генералиссимус Советского Союза (1945). Участник революции 1905–1907 гг. в Закавказье. Один из руководителей Октябрьской революции в Петрограде. С октября 1917 г. — нарком по делам национальностей, нарком государственного контроля, Рабоче-крестьянской инспекции. С 1922 г. — Генеральный секретарь ЦК КПСС. С 1941 г. — председатель Совета народных комиссаров (Совета министров) и Государственного комитета обороны, нарком обороны, Верховный главнокомандующий. Умер в 1953 г.

Стариков Иван Валентинович родился 16 августа 1960 г. в селе Пайвино Маслянинского р-на Новосибирской области. В 1982 г. окончил Новосибирский сельскохозяйственный институт по специальности “ученый-агроном”, в 1985 г. — аспирантуру Сибирского

отделения ВАСХНИЛ (ныне РАСХН), в 1995 г. — Академию народного хозяйства при Правительстве РФ. В 1984–1986 гг. работал агрономом совхоза “Елбанский”. С 1986 г. — директор совхоза “Пайвинский”. В 1993–1995 гг. депутат Государственной думы. В 1995–2000 гг. — заместитель министра экономики РФ. С 2001 по 2004 г. — представитель администрации Костромской области в Совете Федерации.

Строев Егор Семенович родился 22 февраля 1937 г. в деревне Дудкино Хотынецкого р-на Орловской области. В 1960 г. окончил Тамбовский сельскохозяйственный институт им. И.В. Мичурина по специальности “ученый-агроном” (заочно), в 1969 г. — ВПШ при ЦК КПСС (заочное отделение). Работал пастухом в колхозе “Прогресс” Хотынецкого р-на, дошел до должности агронома. С 1963 г. — на профессиональной партийной работе, прошел путь от секретаря райкома до члена Политбюро ЦК КПСС. В апреле 1993 г. избран главой администрации Орловской области. С января 1996 г. по декабрь 2001 г. — председатель Совета Федерации. Губернатор Орловской области.

Тарковский Андрей Арсеньевич родился 4 апреля 1932 г. в селе Завражье Ивановской области. В 1951–1952 гг. учился на арабском отделении ближневосточного ф-та Московского института востоковедения, в 1952–1953 гг. работал во ВНИИ цветных металлов и золота, в геологических партиях. В 1960 г. окончил режиссерский ф-т ВГИКа, где занимался в мастерской Михаила Ромма. Один из величайших

русских режиссеров XX века. Режиссер кинофильмов “Иваново детство”, “Страсти по Андрею” (“Андрей Рублев” включен в число 100 лучших фильмов в истории кино), “Солярис”, “Сталкер”, “Зеркало”, “Ностальгия”, “Жертвоприношение”. Скончался 29 декабря 1989 г.

Татарчук Владимир Валентинович

родился 10 сентября 1975 г. в Соликамске Пермской области. В 1997 г. окончил юридический ф-т МГУ. В 1995–1998 гг. работал в инвестиционной компании “Альфа-Капитал” начальником юридического департамента, был членом правления. С 1998 г. работал в “Альфа-банке” заместителем начальника управления корпоративного финансирования, а с 2004 г. — начальником этого управления и членом правления банка. С 2005 г. — заместитель председателя правления “Альфа-банка”.

Трапезников Андрей Владиславович

родился 17 сентября 1961 г. в Москве. Окончил историко-филологический ф-т Института стран Азии и Африки при МГУ, а также ф-т повышения квалификации Московского энергетического института. В сфере PR работает с 1993 г. После окончания университета, работал специальным корреспондентом, выпускающим отдела, редактором на радиостанции “Маяк”. С 1995 г. — пресс-секретарь А. Чубайса в Правительстве РФ, администрации Президента РФ. С 1998 г. — начальник департамента по работе со СМИ РАО “ЕЭС”, с 2000 г. — член правления РАО “ЕЭС”, курирующий информационную политику холдинга. Принимал активное участие в избирательных компаниях по выбо-

рам Президента РФ в 1996 г., выборах Государственной думы в 1999 и 2003 гг.

Трачук Аркадий Владимирович

родился в ноябре 1966 г. В 1989 г. окончил Ленинградский институт авиационного приборостроения по специальности “радиотехника”, в 1991 г. — Межотраслевой институт повышения квалификации при Ленинградском финансово-экономическом институте, кандидат экономических наук. В 1993–1995 гг. — начальник отдела, затем заместитель директора Санкт-Петербургского филиала “Электробанка”. В 1995–1997 гг. — заместитель председателя, затем председатель правления “Петроэнергобанка”. В 1997–1999 гг. — заместитель гендиректора по экономике и финансам “Ленэнерго”. В 1999–2001 гг. возглавлял Департамент по энергосбытовой деятельности РАО “ЕЭС России”. В 2001–2002 гг. — заместитель генерального директора объединения “Гознак”, курировал вопросы экономики и финансов. С 28 октября 2002 г. — генеральный директор ФГУП “Гознак”.

Удальцов Юрий Аркадьевич

родился 30 июля 1961 г. в Москве. Окончил ф-т прикладной математики и экономики Московского физико-технического института. В 1987–1996 гг. работал в Вычислительном центре Академии наук СССР (позже РАН). В 1996–2002 гг. — директор московского представительства корпорации “Карана Корпорэйшн”, в 2000–2002 гг. — генеральный директор компании “Карана”, в которую было преобразовано представительство. В 2002–2003 гг. — начальник департамента корпоративной стратегии РАО “ЕЭС”. С 2004 г. — начальник департамента реформи-

вания энергетики РАО “ЕЭС”, затем заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”.

Уринсон Яков Моисеевич родился 12 сентября 1944 г. в Москве. В 1966 г. окончил Московский институт народного хозяйства им. Г.В. Плеханова, в 1970 г. — аспирантуру; доктор экономических наук, профессор. С 1972 по 1991 г. работал в Главном вычислительном центре Госплана СССР. В 1991 г. — первый заместитель начальника Главного вычислительного центра Госплана СССР. С 1991 по 1993 г. — директор Центра экономической конъюнктуры и прогнозирования при Министерстве экономики РФ (бывший Главный вычислительный центр Госплана СССР), с 1993 по 1994 г. — директор Центра экономической конъюнктуры при Совете Министров Правительства РФ. В 1993–1994 гг. — временно исполняющий обязанности первого заместителя министра экономики РФ. В 1993 г. — заместитель председателя Межведомственной комиссии по социально-экономическим проблемам угледобывающих регионов. В 1994 г. назначен первым заместителем министра экономики РФ (в ранге министра). В 1994–1997 гг. — член различных комиссий Правительства РФ. В 1997 г. — заместитель Председателя Правительства РФ, министр экономики РФ в реорганизованном Правительстве РФ, в 1998 г. — министр экономики РФ и одновременно — заместитель Председателя Правительства РФ. С декабря 1998 г. — председатель совета директоров АО “Пермэнерго”. В 1999 г. — главный эксперт РАО “ЕЭС”. В 2000 г. — заместитель председателя правления РАО “ЕЭС”. В 2001 г. избран председателем

Негосударственного пенсионного фонда (НПФ) электроэнергетики. В 2001 г. — председатель совета директоров ОАО “Костромская ГРЭС”. В 2005 г. избран председателем совета директоров ОАО “Российские коммунальные системы”. Автор более 50 научных трудов.

Устинов Владимир Васильевич

родился 28 февраля 1953 г. в городе Николаевске-на-Амуре (Хабаровский край). В 1968–1972 гг. — токарь-инструментальщик Кореновского сахарного завода (Краснодарский край). В 1972–1974 гг. служил в Советской армии. В 1978 г. окончил Харьковский юридический институт. В 1978–1992 гг. работал в прокуратуре Краснодарского края. В 1992–1994 гг. — прокурор Сочи. В 1994–1997 гг. — первый заместитель прокурора Краснодарского края — прокурор Сочи. С 1997 г. — заместитель Генерального прокурора РФ. В 1998–1999 гг. — начальник Главного управления Генеральной прокуратуры по надзору за исполнением федеральных законов на Северном Кавказе. С июля 1999 г. — и. о. Генерального прокурора РФ. В 2000–2006 гг. — Генеральный прокурор РФ. Государственный советник юстиции 1-го класса. С июня 2006 г. по май 2008 г. — министр юстиции РФ. С мая 2008 г. — полномочный представитель Президента РФ в Южном федеральном округе.

Федоров Борис Григорьевич

родился в Москве 13 февраля 1958 г. В 1980 г. окончил Московский финансовый институт (ныне — Финансовая академия при Правительстве РФ) по специальности “международные экономические отношения”. С 1980

по 1987 г. работал в Главном валютно-экономическом управлении Госбанка СССР. С 1987 по 1989 г. — старший научный сотрудник Института мировой экономики и международных отношений. В 1989–1990 гг. — консультант ЦК КПСС. С 1990 г. — министр финансов РСФСР. В 1991–1992 гг. — руководитель отдела по проектам в России и СНГ в ЕБРР, затем исполнительный директор от России во Всемирном банке, работал по проектам в Петербурге, в том числе в сотрудничестве с В. Путиным. С декабря 1992 г. — вице-премьер Правительства России, с марта 1993 г. — одновременно министр финансов. В 1994 г. ушел из правительства, создал Объединенную финансовую группу (ОФГ). В 1995–1998 гг. — депутат Государственной думы. С мая по сентябрь 1998 г. — руководитель Государственной налоговой службы, в августе — сентябре — вице-премьер. Единственный человек, побывавший трижды членом правительства. С 2000 г. — член советов директоров “Газпрома” и Сбербанка. С декабря 2005 г. — партнер-основатель фонда UFG Private Equity Fund 1, управляющий партнер UFG Asset Management, UFG Real Estate Fund etc. Член советов директоров “Ингосстраха”, “Газпрома”, Сбербанка и около 10 других компаний. Президент Общероссийского общественно-политического движения “Вперед, Россия!”. Зарегистрирован как фермер, занимается восстановлением усадеб, пишет и издает книги по истории России.

Фишер Стенли родился в 1943 г. в Замбии. В 1966 г. окончил Лондонскую школу экономики, в 1969 г. получил докторскую степень в Массачусетском технологическом институте. До 1973 г. был доцентом Чикагского

университета, в 1973–1977 гг. — доцент экономического ф-та МТИ, с 1977 г. — профессор и декан этого факультета. В 1988–1990 гг. — вице-президент Всемирного банка. В 1994–2001 гг. — первый заместитель директора-распорядителя Международного валютного фонда. В 2002–2005 гг. — президент “Ситигруп”, с 2005 г. возглавляет Банк Израиля.

Фортов Владимир Евгеньевич

родился 23 января 1946 г. в Ногинске Московской области. В 1968 г. окончил Московский физико-технический институт по специальности “термодинамика и аэродинамика”, в 1971 г. — аспирантуру МФТИ. В 1975–1986 гг. — младший научный сотрудник, старший научный сотрудник, затем заведующий лабораторией отделения Института химической физики (г. Черноголовка Московской области). В 1986–1992 гг. — заведующий отделом Института высоких температур АН СССР. В 1992–1993 гг. — директор Научно-исследовательского центра теплофизики импульсных воздействий Объединенного института высоких температур РАН. С 1993 по 1997 г. — председатель Российского фонда фундаментальных исследований (РФФИ). В 1996–1997 гг. — заместитель Председателя Правительства РФ, председатель Государственного комитета по науке и технологиям РФ. В 1997–1998 гг. — председатель Комиссии РФ по делам ЮНЕСКО. После отставки правительства — вице-президент РАН.

Фрадков Михаил Ефимович

родился 1 сентября 1950 г. в селе Курумоч Красноярского р-на Куйбышевской (ныне Самарской) области, детство провел в Москве. В 1972 г. окончил

Московский станкоинструментальный институт, в 1981 г. — Академию внешней торговли. В 1973–1975 гг. работал в посольстве СССР в Индии. В 1975–1984 гг. работал во всесоюзном объединении “Тяжпромэкспорт”. В 1988–1991 гг. — заместитель и первый заместитель Главного управления координации и регулирования внешнеэкономических операций МВЭС СССР. В 1992 г. — заместитель постоянного представителя России при отделении ООН и других международных организаций в Женеве, представитель России при организации “Генеральное соглашение о тарифах и торговле” (ныне ВТО). В 1993–1998 гг. — первый заместитель министра, затем министр внешнеэкономических связей РФ. В 1999 г. — министр торговли РФ. В 2000–2001 гг. — первый заместитель секретаря Совета безопасности РФ, курировал вопросы экономической безопасности. В 2001–2003 гг. — руководитель Федеральной службы налоговой полиции. В 2003–2004 гг. — полномочный представитель России при Европейских сообществах в Брюсселе в ранге министра. В 2004–2007 гг. — премьер-министр РФ. С октября 2007 г. — директор Службы внешней разведки.

Фридман Милтон родился 31 июля 1912 г. в Нью-Йорке. Закончил Рутгерский (1932) и Чикагский (1934) университеты. В 1932 г. стал бакалавром по экономике и математике. В 1933 г. получил степень магистра и стажировался в аспирантуре Колумбийского университета. Осенью 1934 г. снова перешел в Чикагский университет, где до 1935 г. работал ассистентом-исследователем. Был сотрудником Национального комитета по природным

ресурсам США, принял участие в масштабном проекте исследования потребности бюджета для комитета, а с 1937 г. начал многолетнее сотрудничество с Национальным бюро экономических исследований, где работал помощником Саймона Кузнецца. Некоторое время преподавал в университете Висконсина (1940). В 1941–1943 гг. работал в Министерстве финансов США в группе, занимавшейся исследованиями в области налогов. До конца Второй мировой войны занимал должность заместителя директора группы статистических исследований военной сферы в Колумбийском университете. После окончания войны получил степень доктора и вернулся в Чикагский университет для работы профессором экономики (1946). В 1950 г. консультировал стратегию реализации “плана Маршалла”, разработанного Дж. Маршаллом, приезжал в Париж, где выступил в защиту идеи плавающих валютных курсов. Прогнозировал, что фиксированные валютные курсы, введенные в результате договоренностей Бреттон-Вудского соглашения, в конечном счете потерпят крах, что и произошло в экономике Европы в начале 1970-х гг. Удостоен Нобелевской премии по экономике 1976 г. 16 ноября 2006 г. скончался в Сан-Франциско, Калифорния.

Фридман Михаил Маратович

родился 21 апреля 1964 г. во Львове. В 1986 г. окончил Московский институт стали и сплавов. В 1986–1988 гг. работал инженером-конструктором завода “Электросталь” в г. Электросталь Московской области. В 1988 г. вместе с институтскими друзьями организовал кооператив “Курьер”, специализировавшийся на мытье

окон. В 1988 г. основал компанию “Альфа-фото”. С 1989 г. — директор совместного предприятия “Альфа-Эко”, 80% капитала которого принадлежали кооперативу “Курьер” и 20% — швейцарской фирме “АДП трейдинг”. В 1990 г. создает “Альфа-Капитал”. С 1991 г. — председатель совета директоров “Альфа-банка”. С 1995 по 1998 г. — член совета директоров ЗАО “Общественное российское телевидение” (ОРТ). С 1996 г. — председатель совета директоров консорциума “Альфа-групп”, член совета директоров ОАО “Нефтяная компания СИДАНКО”, член Совета по банковской деятельности при Правительстве РФ. В январе 1996 г. — учредитель и вице-президент Российского еврейского конгресса — РЕК (с 2002 г. — председатель Конференции руководителей еврейских организаций России — КРЕОР). В 1998 г. после слияния “Альфа-банка” и компании “Альфа-Капитал” стал председателем совета директоров “Альфа-банка”. С 1998 г. — член совета директоров ЗАО “Торговый дом “Перекресток”. В настоящее время член совета директоров банка. С 2001 г. — член бюро правления РСПП. В том же году — член совета директоров ОАО “Вымпелком”. В 2003 г. — председатель наблюдательного совета ТНК-ВР. В 2005 г. — в составе Общественной палаты РФ как представитель Союза семей военнослужащих. С 2006 г. — член наблюдательного совета Ryaterochka Holding. Председатель наблюдательного совета консорциума “Альфа-групп”.

Хакамада Ирина Муцуовна родилась 13 апреля 1955 г. в Москве в семье японского эмигранта коммуниста Муцуо Хакамады. В 1978 г. окончила экономический ф-т Университета

им. Патриса Лумумбы по специальности “экономист-международник”, защитила диссертацию на экономическом ф-те МГУ, кандидат экономических наук. Работала в НИИ автоматизированных систем управления при Госплане РСФСР, затем во втузе при заводе им. Лихачева (ЗИЛ). В 1989 г. — руководитель кооператива “Система + Программа”. Вместе с К. Боровым создавала концепции Российской товарно-сырьевой биржи (РТСБ). После ее учреждения в 1990 г. стала членом биржевого совета, главным научным экспертом и руководителем информационно-аналитического центра. В 1993 г. вошла в список кандидатов в Государственную думу РФ от блока “Август”. Несмотря на то что блоку не удалось собрать необходимого количества подписей, прошла в Думу по Каширскому избирательному округу Москвы. В парламенте 1-го созыва заняла пост заместителя председателя группы “Либерально-демократический союз 12 декабря” и была членом Комитета по экономической политике. В 1995 г. американский журнал Time назвал Хакамаду “политиком XX века”. В 1997 г. была назначена председателем Государственного комитета по поддержке и развитию малого предпринимательства, а через год возглавила Институт развития предпринимательства. В августе 1999 г. вместе с лидерами “Новой силы” С. Кириенко и “России молодой” Б. Немцовым объявила о создании избирательного блока “Союз правых сил”. В том же году в третий раз стала депутатом Госдумы, вошла в возглавляемую Кириенко фракцию СПС. В 2001 г. — сопредседатель партии СПС. В 2003 г. СПС проиграл парламентские выборы, и все руко-

водители партии, в том числе и Хакамада, подали в отставку. В 2004 г. стала главой оргкомитета партии “Свободная Россия”, затем членом президиума Народно-демократического союза (НДС). В 2006 г. возглавила фонд социальной солидарности “Наш выбор”. Принимала участие в акциях оппозиционной “Другой России”, “Марше несогласных”.

Хвостанцев Михаил Аркадьевич

родился 15 сентября 1946 г. в Смоленске. В 1970 г. окончил Смоленский филиал Московского энергетического института, затем аспирантуру; кандидат технических наук. Работал в МЭИ. С 1979 г. — директор Смоленского филиала Всесоюзного государственного проектно-технологического института по механизации учета и вычислительных работ ЦСУ СССР. С 1982 по 1995 г. — главный инженер ОКБ “Меркурий”. С 1995 по 1998 г. — управляющий региональным филиалом банка “Российский кредит”. В 1998–1999 гг. — вице-губернатор Смоленской области по вопросам экономики, финансов и развития малого предпринимательства. С 2000 г. — генеральный директор ОАО “Смоленскэнерго”. С 2001 г. — председатель политсовета Смоленского регионального отделения СПС. В 2002 г. избран депутатом Смоленской областной думы.

Херн Дзвид родился 2 июля 1971 г. В 1993 г. с отличием окончил Гарвардский университет (США). В 1994–1995 гг. — консультант Boston Consulting Group. В 1995–1997 гг. — вице-президент корпоративного департамента Credit Suisse First Boston. В 1998–2000 гг. — менеджер Unifund. В 2000–2002 гг. — менеджер Bruns-

wick Capital Management. С 2002 г. возглавляет компанию Halsyon Advisors.

Хлопонин Александр Геннадьевич

родился 6 марта 1965 г. в городе Коломбо (Цейлон) в семье переводчика Государственного комитета внешнеэкономических связей СССР. По окончании школы в 1982 г. поступил в Московский финансовый институт (ныне Государственная финансовая академия) на ф-т международной экономики. В 1983–1985 гг. прошел службу в армии. Окончив в 1989 г. учебу в институте, работал в отделе государственных кредитов Внешэкономбанка СССР. В 1992–1996 гг. занимал должности президента, председателя правления, первого заместителя председателя правления банка “Международная финансовая компания” (МФК). В 1996–2001 гг. — генеральный директор, председатель правления и член совета директоров ОАО “Норильский никель”. Входил в состав совета директоров “ОНЭКСИМ-банка”. В 2001–2002 гг. возглавлял Таймырский автономный округ. В 2002 г. — глава администрации Красноярского края. В 2007 г. утвержден в должности депутатами краевого парламента по представлению Президента РФ.

Ходорковский Михаил Борисович

родился 26 июня 1963 г. в Москве. До 1985 г. работал плотником в жилищно-строительном кооперативе “Эталон”. В 1986 г. окончил Московский химико-технологический институт им. Менделеева по специальности “инженер-технолог”. В 1987 г. основал Центр научно-технического творчества молодежи (НТТМ), в дальнейшем переиме-

нованный в Центр межотраслевых научно-технических программ (МЕНАТЕП), и до апреля 1989 г. оставался его директором. В 1988 г. окончил Московский институт народного хозяйства им. Плеханова по специальности “химик-технолог, финансист”. С мая 1989 г. по 1990 г. — председатель правления Коммерческого инновационного банка научно-технического прогресса. С 1990 по 1991 г. — генеральный директор межбанковского объединения “МЕНАТЕП”, в 1991–1995 гг. — председатель совета директоров банка “МЕНАТЕП”. В 1993 г. назначен заместителем министра топлива и энергетики. В 1995–1996 гг. — председатель правления компании “Роспром”. В 1997–2003 гг. — председатель правления НК ЮКОС. Арестован 25 октября 2003 г. в Новосибирске. По обвинению в экономических преступлениях приговорен Басманным судом г. Москвы к восьми годам лишения свободы.

Христенко Виктор Борисович

родился 28 августа 1957 г. в Челябинске. В 1979 г. окончил Челябинский политехнический институт. Работал инженером ЭВМ кафедры экономики машиностроения, затем заведующим лабораторией деловых игр. В 1983 г. окончил аспирантуру Московского института управления, кандидат экономических наук. В 1990–1991 гг. — председатель постоянной комиссии, первый заместитель председателя комитета экономики, председатель комитета по управлению имуществом Челябинского горисполкома, заместитель председателя Челябинского горисполкома. В 1991–1994 гг. — заместитель главы администрации Челябинской области. В 1994–1996 гг. — первый заместитель

главы администрации Челябинской области. В 1995 г. окончил Академию народного хозяйства при Правительстве РФ. В том же году возглавил челябинское отделение партии “Наш дом — Россия”. В 1997 г. — полномочный представитель Президента РФ в Челябинской области. С июля 1997 г. — заместитель министра финансов РФ. В апреле 1998 г. назначен на пост заместителя Председателя Правительства РФ. В октябре 1998 г. постановлением правительства назначен первым заместителем министра финансов РФ. В мае 1999 г. — первый заместитель главы кабинета по контролю за финансовой политикой. В августе 1999 г. — первый заместитель Председателя Правительства РФ. В 2000 г. — заместитель Председателя Правительства РФ. С 2004 г. — министр промышленности и энергетики. С мая 2008 г. — министр промышленности и торговли.

Хрущев Никита Сергеевич

родился 5 апреля 1894 г. в селе Калиновка (ныне Хомутовский р-н) Курской губернии. Получил начальное образование в церковно-приходской школе. С 1908 г. работал слесарем, чистильщиком котлов, состоял в профессиональных союзах, участвовал в рабочих стачках. С 1918 г. — член партии большевиков. В начале 1920-х гг. работал на шахтах, учился на рабочем ф-те Донецкого индустриального института, затем был на хозяйственной и партийной работе в Донбассе и Киеве. В 1935–1938 гг. — первый секретарь московского областного и городского комитетов партии. В 1938 г. — первый секретарь ЦК(б) Украины. В том же году стал кандидатом, а в 1939 г. — членом Политбюро ЦК КПСС. В годы Великой Отечествен-

ной войны — политический комиссар высшего ранга (член военных советов ряда фронтов), в 1943 г. получил звание генерал-лейтенанта; руководил партизанским движением за линией фронта. В первые послевоенные годы возглавлял правительство на Украине. С декабря 1947 г. — первый секретарь ЦК КП(б)У. В декабре 1949 г. — первый секретарь Московского горкома партии и секретарь ЦК ВКП(б). С 1953 по 1964 г. — первый секретарь ЦК КПСС. С 1958 г. — Председатель Совета Министров СССР. Один из инициаторов “оттепели” во внутренней и внешней политике, реабилитации жертв репрессий; выступил с разоблачением культа личности И. Сталина, предпринял попытку модернизировать партийно-государственную систему. В 1964 г. октябрьским Пленумом ЦК КПСС был освобожден от партийных и государственных должностей с формулировкой “по состоянию здоровья”. Скончался в Москве 11 сентября 1971 г.

Черненко Константин Устинович

родился 24 сентября 1911 г. в деревне Большая Тесь Минусинского уезда Енисейской губернии (ныне Красноярский край). В 1929–1930 гг. — на комсомольской работе. В 1930–1933 гг. — в Красной армии. Член ВКП(б) с 1931 г. В предвоенные годы и затем в 1941–1943 гг. — секретарь Красноярского крайкома партии. В 1945–1948 гг. — секретарь Пензенского обкома партии. Одновременно окончил в 1945 г. Высшую школу партийных организаторов, в 1953 г. — Кишиневский педагогический институт. С 1948 г. работал в аппарате ЦК КП Молдавии. В 1956–1960 гг. — в аппарате ЦК КПСС. В 1960–1965 гг. — в Президиуме Верховного Совета

СССР. В 1965–1982 гг. — заведомо, одновременно с 1976 г. — секретарь ЦК КПСС. С 1978 г. — член Политбюро ЦК КПСС. В 1984 г., будучи смертельно больным человеком, занял пост Генерального секретаря ЦК КПСС и Председателя Президиума Верховного Совета СССР. Скончался 10 марта 1985 г. в Москве.

Черномырдин Виктор Степа-

нович родился 9 апреля 1938 г. в селе Черный Отрог Саракташского р-на Оренбургской области. В 1966 г. окончил Куйбышевский политехнический институт, а в 1972 г. — Всесоюзный заочный политехнический институт. В 1973–1978 гг. — директор Оренбургского газоперерабатывающего завода. В 1978–1982 гг. — инструктор отдела тяжелой промышленности ЦК КПСС. В 1982–1989 гг. — заместитель министра, а затем министр газовой промышленности СССР. В 1984–1989 гг. — депутат Верховного Совета СССР. В 1985–1990 гг. — депутат Верховного Совета РСФСР. В 1986–1990 гг. — член ЦК КПСС. В 1989–1992 гг. — председатель правления концерна “Газпром”. В мае 1992 г. — заместитель Председателя Правительства России. В декабре 1992 г. утвержден в должности Председателя Совета Министров РФ (с 1993 г. — Председатель Правительства РФ). В апреле 1995 г. организовал и возглавил движение и предвыборный блок “Наш дом — Россия”. В декабре 1995 г. избран депутатом Государственной думы. В августе 1996 г. повторно утвержден Председателем Правительства России. В 1996 г. замещал Президента РФ на период его болезни: курировал силовые министерства и ведомства. В 1999 г. назначен специальным представителем главы государства

по урегулированию ситуации вокруг Югославии. В июле 1999 г. — председатель совета директоров “Газпрома”. С 2001 г. — Чрезвычайный и Полномочный Посол Российской Федерации в Украине.

Чубайс Анатолий Борисович родился 16 июня 1955 г. в городе Борисове (Белоруссия) в семье военного. В 1977 г. окончил Ленинградский инженерно-экономический институт (ЛИЭИ). В 1977–1990 гг. — инженер, ассистент, затем доцент ЛИЭИ. В 1990 г. — заместитель, затем первый заместитель председателя исполкома Ленсовета, главный экономический советник мэра Ленинграда А. Собчака. С ноября 1991 г. — председатель Госкомимущества Российской Федерации. С 1 июня 1992 г. — первый заместитель Председателя Правительства России по вопросам экономической и финансовой политики. В декабре 1993 г. избран депутатом Государственной думы от избирательного объединения “Выбор России”. В 1994–1996 гг. — первый заместитель Председателя Правительства РФ по вопросам экономической и финансовой политики. В 1995–1996 гг. — управляющий от РФ в международных финансовых организациях. В 1996 г. создал фонд “Гражданское общество”, на основе которого начала работу аналитическая группа предвыборного штаба Б.Н. Ельцина, и фонд “Центр защиты частной собственности”. 15 июля 1996 г. назначен руководителем администрации Президента РФ. В 1996 г. получил квалификационный разряд “действительный государственный советник 1 класса”. В 1997 г. — первый заместитель Председателя Правительства РФ и одновременно министр финансов РФ. В апреле 1998 г.

на внеочередном собрании акционеров РАО “ЕЭС” избран в состав совета директоров, а затем назначен председателем правления РАО. В июне–августе 1998 г. — специальный представитель Президента РФ по связям с международными финансовыми организациями. В мае 2000 г. на учредительном съезде Общероссийской политической организации “Союз правых сил” избран сопредседателем Координационного совета. В 2001 г. на учредительном съезде СПС избран сопредседателем и членом Федерального политсовета. В 2002 г. закончил факультет повышения квалификации преподавателей и специалистов Московского энергетического института по направлению “Проблемы современной энергетики”. В 2004 г. подал в отставку с поста сопредседателя СПС. 30 июня 2008 г. закончил свою работу в РАО “ЕЭС” в связи с ликвидацией компании.

Шаймиев Минтимер Шарипович

родился 20 января 1937 г. в деревне Аняково Актанышского р-на ТАССР. В 1959 г. после окончания Казанского сельскохозяйственного института работал на Муслюмовской ремонтно-тракторной станции, затем в Мензелинске руководителем районного отделения “Сельхозтехники”. В 1967 г. — инструктор, заместитель заведующего сельскохозяйственным отделом Татарского обкома КПСС. В 1969–1983 гг. — министр мелiorации и водного хозяйства ТАССР. В 1983 г. — первый заместитель Председателя Совета Министров ТАССР. В 1983–1985 гг. — секретарь Татарского обкома КПСС. В 1985–1989 гг. — Председатель Совета Министров ТАССР. В 1989–1990 гг. — первый секретарь Татарского обкома КПСС. В 1990 г. из-

бран Председателем Верховного Совета ТАССР. В июне 1991 г. избран первым Президентом Республики Татарстан. Дважды был вновь избран Президентом республики, а в 2005 г. был избран на этот пост по представлению Президента РФ В. Путина.

Шаронов Андрей Владимирович

родился 11 февраля 1964 г. в Уфе. В 1986 г. окончил Уфимский авиационный институт (УАИ) им. Орджоникидзе по специальности “инженер-электромеханик”, в 1996 г. — Российскую академию государственной службы при Президенте РФ по специальности “юриспруденция”. В 1987 г. — освобожденный секретарь Комитета ВЛКСМ УАИ. В 1989 г. избран народным депутатом СССР, был председателем подкомитета по проблемам студенчества Комитета ВС СССР по делам молодежи. В 1990–1991 гг. — секретарь ЦК ВЛКСМ. В 1992–1996 гг. — председатель Комитета по делам молодежи, спорта и туризма при Правительстве РФ. В 1996–1997 гг. — начальник сводного департамента социальной политики Министерства экономики РФ, в 1997–2000 гг. — заместитель министра экономики, в 2000–2007 гг. — заместитель министра экономического развития и торговли. С июля 2007 г. — управляющий директор и председатель совета директоров инвестиционной компании “Тройка Диалог”.

Шаталин Станислав Сергеевич

родился 24 августа 1934 г. в Пушкине Ленинградской области. В 1958 г. окончил экономический ф-т МГУ; доктор экономических наук. С 1958 по 1965 г. работал в Научно-исследовательском эконо-

мическом институте при Госплане СССР. В 1965–1976 гг. — в Центральном экономико-математическом институте (ЦЭМИ) АН СССР. В 1970–1983 гг. — заведующий кафедрой математических методов анализа экономики МГУ. В 1974 г. избран членом-корреспондентом АН СССР. В 1976–1986 гг. — заместитель директора Всесоюзного института системных исследований АН СССР. С 1986 г. — директор Института народнохозяйственного прогнозирования. С 1987 г. — академик АН СССР, а с 1989 по 1994 г. — академик-секретарь отделения экономики АН СССР (РАН). С 1989 г. — член Президиума АН СССР (РАН). С 1990 по 1991 г. — член ЦК КПСС. С мая 1990 г. по январь 1991 г. — член Президентского совета СССР. Руководитель программы экономических реформ “500 дней”. В 1991 г. избран председателем оргкомитета по созданию Объединенной демократической партии; возглавил Международный фонд экономических и социальных реформ “Реформа”. Скончался 3 марта 1997 г.

Шахновский Василий Савельевич

родился 23 ноября 1957 г. в Москве. В 1979 г. окончил Московский институт электронного машиностроения. С 1979 по 1989 г. работал в Институте атомной энергии им. Курчатова. В 1986 г. участвовал в ликвидации последствий аварии на Чернобыльской АЭС. В 1989–1990 гг. работал в тресте “Моспромтехмонтаж”. С 1990 по 1991 г. — в управлении делами Моссовета. В 1990–1993 гг. избирался депутатом Моссовета. С 1991 по 1997 г. — управляющий делами столичной мэрии, в 1996–1997 гг. —

в правительстве Москвы. В 1997 г. — заместитель председателя правления ЗАО “Объединенная компания “ЮКОС-Роспром”, позднее — председатель правления ЗАО. В 1998 г. — заместитель председателя правления ООО “ЮКОС-Москва”. С 2000 г. — президент ООО “ЮКОС-Москва”. В 1998–1999 гг. входил в состав совета директоров ОАО “Банк МЕНАТЕП”.

Шварцман Олег Сергеевич родился 23 сентября 1972 г. в Уфе. В 1989–1991 гг. учился в университете Улан-Батора, в 1996 г. окончил биологический ф-т МГУ, затем аспирантуру философского ф-та МГУ. Также учился во ВГИКе, Московском государственном академическом художественном институте им. Сурикова, Российской академии госслужбы. С 2006 г. — научный сотрудник Государственного астрономического института им. Штернберга.

Швыряев Ярослав Михайлович родился 27 июня 1949 г. в Магадане. С 1964 г. работал плотником-бетонщиком на стройках Хабаровского края. Служил в армии; окончил заочно Хабаровский политехнический институт; работал бригадиром, мастером, начальником стройуправления в Хабаровском крае. До 1991 г. был заместителем начальника “БратскГЭСстрой” (Иркутская область). С 1991 по 1993 г. — управляющий треста “Читаэнергострой”, с марта 1993 г. — генеральный директор ОАО “Читаэнергострой”. С 1992 г. — член совета директоров “Читакомпромстройбанка”. С 1994 по 1996 г. — депутат Читинской областной думы. В декабре 1999 г. вновь был избран депутатом Государственной думы. Заместитель председателя Комитета

Госдумы по промышленности, строительству и наукоемким технологиям. Заместитель председателя депутатского межфракционного объединения “Энергия России”.

Шеварднадзе Эдуард Амвросиевич

родился 25 января 1928 г. в селе Мамати Ланчхутского р-на Грузинской ССР. В 1951 г. окончил партийную школу ЦК Компартии Грузии. В 1959 г. — Кутаисский педагогический институт им. А. Пулукидзе. С 1946 г. — на комсомольской и партийной работе. С 1961 по 1964 г. был первым секретарем райкома партии в Мцхете, а затем первым секретарем Первомайского райкома партии Тбилиси. С 1964 по 1972 г. — первый заместитель министра по охране общественного порядка, затем — министр внутренних дел Грузии. С 1972 по 1985 г. — первый секретарь ЦК Компартии Грузии. В 1985–1990 г. — министр иностранных дел СССР, с 1985 по 1990 г. — член Политбюро ЦК КПСС. Депутат Верховного Совета СССР 9–11-го созывов. В 1990–1991 гг. — народный депутат СССР. В декабре 1991 г. — министр внешних сношений СССР. В 1992 г. — председатель нелегитимного органа — Государственного совета Республики Грузия. В 1992–1995 гг. — председатель парламента Республики Грузия, председатель Государственного совета обороны Грузии. С 1995 г. Президент Республики Грузия. С ноября 1993 г. председатель Союза граждан Грузии. 9 апреля 2000 г. переизбран Президентом Республики Грузия. В ноябре 2003 г. подал в отставку.

Шерман Джон родился в 1823 г., сенатор, автор антитрестовского закона. Умер в 1900 г.

Шкатов Владимир Александрович

родился в 1953 году. Окончил Московский энергетический институт по специальности “кибернетика электрических систем”. Работал диспетчером, старшим диспетчером ЦДУ “ЕЭС России”. В 2001–2002 гг. — заместитель генерального директора ЗАО “ЦДР ФОРЭМ”. С 2002 г. — начальник управления конкурентного рынка, член правления НП “Администратор торговой системы”.

Шойгу Сергей Кожугетович

родился 21 мая 1955 г. в городе Чадан Тувинской АССР. В 1977 г. окончил Красноярский политехнический институт; кандидат экономических наук. В 1977–1978 гг. — мастер в строительном тресте “Промхимстрой” в Красноярске. В 1978–1986 гг. — на ответственных должностях в строительных трестах Кызыла, Ачинска, Саяногорска и Абакана. В 1988–1989 гг. — второй секретарь Абаканского горкома КПСС. С 1989 по 1990 г. — инспектор Красноярского крайкома КПСС. В 1990 г. — заместитель председателя Госкомитета РСФСР по архитектуре и строительству. В ноябре 1991 г. — председатель Госкомитета РФ по гражданской обороне, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий. С января 1994 г. — министр РФ по делам гражданской обороны, чрезвычайным ситуациям и ликвидации последствий стихийных бедствий.

Эрхард Людвиг родился 4 февраля 1897 г. в городе Фюрсте (Бавария). Получил среднее образование в Фюрте и Нюрнберге, в 1925 г. окончил университет. В Первую мировую войну вошел в гаубичной артиллерии. В 1918 г.

получил ранение — перелом левого плеча со значительной атрофией левой руки. После семи операций был признан негодным к физической работе. С 1928 по 1942 г. — ассистент, затем руководитель Института экономического анализа при Нюрнбергском коммерческом институте. В 1945 г. стал министром экономики Баварии, затем в марте 1948 г. — директором управления хозяйства объединенных западных зон Германии. После образования ФРГ Эрхард — христианский демократ, министр экономики в правительстве К. Аденауэра (1949–1963) и его преемник на посту федерального канцлера (1963–1966). Скончался 5 мая 1977 г.

Явлинский Григорий Алексеевич

родился 10 апреля 1952 г. во Львове. В 1973 г. окончил Московский институт народного хозяйства им. Плеханова, доктор экономических наук. С 1976 по 1977 г. работал во ВНИИуголь. С 1977 по 1989 г. — в Госкомтруде. В 1989 г. — заведующий сводным экономическим отделом Совмина СССР. В 1990 г. вместе с экономистами А. Михайловым и М. Задорновым и другими разработал проект реформирования экономики “500 дней”. В 1991 г. — вице-премьер Правительства СССР. В октябре 1993 г. создал избирательное объединение “Блок “Явлинский—Болдырев—Лукин” (“Яблоко”). В декабре 1993 г. был избран депутатом Государственной думы. В 1994–2003 гг. возглавлял фракцию партии в Госдуме. Дважды — в 1996 и 1999 гг. — баллотировался на пост Президента РФ.

Ясин Евгений Григорьевич родился 7 мая 1934 г. в Одессе. В 1957 г.

окончил Одесский строительный институт по специальности “инженер по строительству мостов”, в 1963 г. — экономический ф-т МГУ. С 1963 по 1973 г. работал в НИИ Центрального статистического управления СССР (последняя должность — заведующий лабораторией). В 1973–1989 гг. заведовал лабораторией в Центральном экономико-математическом институте АН СССР. В 1989–1991 гг. был заведующим отделом Государственной комиссии Совета Министров СССР по экономической реформе (“комиссия Абалкина”), участвовал в разработке программы “500 дней”. В мае 1991 г. — генеральный директор дирекции по экономической политике РСФСР. В 1992–1993 гг. работал в аппарате Правительства и Президента России, был представителем правительства в Верховном Совете РФ. В 1994–1997 гг. — министр эконо-

мики, в 1997–1998 гг. — федеральный министр по особым поручениям. С 1999 г. — член совета фонда “Центр стратегических разработок”. С марта 2000 г. — президент фонда “Либеральная миссия”. С 2002 г. — член совета директоров радиостанции “Эхо Москвы”. Научный руководитель Государственного университета “Высшая школа экономики”.

Яшин Роберт родился в 1964 г. в городе Ош (Киргизия). По окончании Рязанского высшего военного десантного училища был направлен для прохождения службы в бригаду спецназа ГРУ Генштаба. В 1987 г. попросил направить его в Афганистан. После вывода советских войск из Афганистана в 1989 г. Яшина направили в бригаду спецназа в Кировоград на Украине. После распада СССР вернулся в Россию.

АБЧ — Анатолий Борисович Чубайс.

АТС — администратор торговой системы в части организации централизованной площадки по купле-продаже электроэнергии и обеспечению ее функционирования.

ГРЭС — государственная районная электростанция.

ГЭС — гидроэлектростанция.

ЛЭП — линия электропередач.

МРСК — межрегиональная распределительная сетевая компания.

ОГК — оптовая генерирующая компания.

ОПП — оптовый перепродавец электроэнергии.

ПГУ — парогазовая установка.

РАО “ЕЭС России” — Российское акционерное общество “Единые энергетические системы России”.

ТГК — территориальная генерирующая компания.

ТЭЦ — теплоэлектроцентраль, тепловая электростанция, вырабатывающая не только электрическую энергию, но

и тепло, отпускаемое потребителям в виде пара и горячей воды.

ФСК — Федеральная сетевая компания, 100-процентная дочерняя компания РАО “ЕЭС”, после реорганизации РАО переходит в собственность государства.

ФСТ — Федеральная служба по тарифам, устанавливает тарифы для естественных монополий.

ЦДУ — Центральное диспетчерское управление.

ЧВС — Черномырдин Виктор Степанович.

ЕРС-контракт (engineering procurement construction) — предусматривает фиксированную цену и жесткий график строительства. ЕРС-подрядчик несет ответственность за установленные показатели эффективности работы оборудования, соблюдение сроков ввода в эксплуатацию.

ИРО — Initial public offering. Продажа впервые акций на фондовом рынке. Используется, как правило, как один из способов привлечения капитала

Абонплата (за пользование сетями) — плата абонента энергоснабжающей организации — потребителя электрической энергии (тепла), энергоустановки которого присоединены к сетям этой организации, — за предоставляемые ею услуги. Плата производится периодически, в установленные сроки и по тарифам, устанавливаемым уполномоченными на это инстанциями.

Ватт — единица измерения мощности.

Вольт — единица измерения электрического напряжения.

Генерация — производство электроэнергии (электрического напряжения и тока) посредством преобразования ее из других видов энергии с помощью специальных технических устройств.

Девелопер — профессия на рынке недвижимости. Девелопер занимается развитием проекта с момента заказа и вплоть до сдачи в аренду готового объекта недвижимости. Он решает, кто и как будет платить за строительство, но независимо от этого его задача — получить прибыль от работы над проектом.

Директива на голосование — распоряжение членам совета директоров предприятия, назначенных государством, как голосовать по вопросу, поставленному на повестку дня совета директоров.

Договор на поставку мощностей — так называемой программы перевода рублей в мегаватты. В этих договорах, которые заключают ОГК и ТГК с администратором торговой системы и его дочерним Центром финансовых расчетов, фиксируется, к какому сроку, на каком оборудовании и какого объема должна выдаваться мощность в сеть, и предусматривается финансовая ответственность ОГК и ТГК за неисполнение условий.

Коллегия представителей государства — члены совета директоров предприятия, назначенные государством. Заседания коллегии проводятся в соответствии с поручениями Правительства Российской Федерации, а также по инициативе совета директоров, его председателя, который одновременно является председателем коллегии, или любого из ее членов.

Магистральные сети — сети, связывающие отдельные регионы, страны и их крупнейшие источники и центры потребления. Характерны сверхвысоким и высоким уровнем напряжения и большими потоками мощности (гигаватты).

Мажоритарные акционеры — держатели крупных (контрольных) пакетов акций акционерных обществ, которые в своих грандиозных корпоративных планах вынуждены считаться с миноритариями.

Миноритарные акционеры (миноры) — держатели относительно небольших пакетов акций акционерных обществ, которые портят жизнь мажоритарным акционерам.

Независимый директор — член совета директоров акционерного общества, который, по мнению избирающих его акционеров, независим от должностных лиц общества, их аффилированных лиц, крупных контрагентов общества и который не находится с обществом в иных отношениях, которые могут повлиять на независимость его суждений.

Олигархи — очень крупные бизнесмены, информация о которых регулярно появляется в СМИ.

Подстанция — электроустановка, служащая для преобразования и распределения электроэнергии и состоящая из трансформаторов или других преобразователей энергии, распределитель-

СЛОВА БЛАГОДАРНОСТИ

447

Авторы выражают признательность Михаилу Абызову, Петру Авену, Григорию Березкину, Александру Бранису, Андрею Бутрову, Дмитрию Васильеву, Александру Волошину, Леониду Гозману, Герману Грефу, Сергею Дубинину, Валентину Завадникову, Виктору Кудрявому, Евгению Макарову, Евгению Наздратенко, Борису Немцову, Джеку Ньюшлосу, Михаилу Прусаку, Андрею Раппопорту, Владимиру Рашевскому, Михаилу Слободину, Владимиру Татарчуку, Андрею Трапезникову, Аркадию Трачуку, Юрию Удальцову, Якову Уринсону, Борису Федорову, Анатолию Чубайсу, Андрею Шаронову за то, что они нашли время дать интервью для этой книги.

Мы благодарим также тех наших собеседников, которые, дав нам ценные интервью, разъяснения и консультации, пожелали остаться не названными в тексте этой книги.

Отдельное спасибо Екатерине Хомяковой за оперативную и квалифицированную расшифровку наших многочасовых бесед.

Михаил Бергер
Ольга Проскурнина
КРЕСТ ЧУБАЙСА

Главный редактор “Издательской Группы Аттикус”

С.Пархоменко

Главный редактор издательства “КоЛибри”

В.Горностаева

Редакторы Н.Богомолова, С.Пархоменко

Технический редактор Л.Синицына

Корректоры О.Иванова, Н.Усольцева

ООО “Издательская Группа Аттикус” —

обладатель товарного знака “Издательство КоЛибри”

119991, Москва, 5-й Донской проезд, д. 15, стр. 4

Подписано в печать 16.05.2008. Формат 70×100 $\frac{1}{16}$.

Бумага офсетная. Гарнитура “CharterC”.

Печать офсетная. Усл. печ. л. 39,2.

Тираж 25 000 экз. Заказ № 0803970.



Отпечатано в полном соответствии с качеством
предоставленного электронного оригинал-макета

в ОАО “Ярославский полиграфкомбинат”

150049, Ярославль, ул. Свободы, 97

ПО ВОПРОСАМ РАСПРОСТРАНЕНИЯ ОБРАЩАТЬСЯ:

В Москве: ООО “Издательская Группа Аттикус”

тел. (495) 933-76-00, факс (495) 933-76-20

e-mail: sales@machaon.net

В Санкт-Петербурге: “Аттикус-СПб”

тел./факс (812) 783-52-84

e-mail: machaon-spb@mail.ru

В Киеве: “Махаон-Украина”

тел. (044) 490-99-01

e-mail: sale@machaon.kiev.ua



9 785389 001411 >

ОЛЬГА ПРОСКУРНИНА, журналист, корреспондент
и экономический обозреватель агентств
ИТАР-ТАСС, "Прайм", Прайм-ТАСС, газеты
"Московские новости", интернет-издания Gazeta.Ru.
С 2004 года – обозреватель газеты "Ведомости".

МИХАИЛ БЕРГЕР, журналист, экономический
обозреватель газеты "Известия", затем главный
редактор газеты "Сегодня", журналов "Деловая хроника"
и "Еженедельный журнал". С 2006 года – генеральный
директор медиа-холдинга "РУМЕДИА".

Вряд ли в мировой корпоративной истории найдется еще хотя бы один случай, чтобы менеджмент огромной коммерческой империи положил десять лет упорного труда на расчленение и ликвидацию компании, лишившись в итоге работы, офисов, статуса. В России это случилось: речь идет ни больше ни меньше как о РАО "ЕЭС" – одной из крупнейших в мире государственных монополий, о корпорации, управляющей всей российской энергетикой. Судьба ее самым непосредственным образом затрагивает интересы каждого из нас – если только в нашем доме горит хоть одна электрическая лампочка. Зачем Чубайс ликвидировал РАО, стоила ли игра свеч? Предлагаемая вниманию читателей книга – попытка ответить на эти вопросы.



МИХАИЛ БЕРГЕР
ОЛЬГА ПРОСКУРНИНА

КРЕСТ ЧУБАЙСА