


МИХАИЛ
ХОДОРКОВСКИЙ
и НАТАЛИЯ ГЕВОРКЯН

A close-up portrait of Mikhail Khodorkovsky, wearing glasses and a dark shirt, looking slightly to the right with a neutral expression. The background is a blurred, warm-toned interior.

Тюрьма
и воля

HOWARD
ROARK
creative bureau

М. Ходорковский, Н. Геворкян

ТЮРЬМА И ВОЛЯ

2-е издание

Москва
2013

УДК 82-94
ББК 84(0)6-4
Х69

Выпускающий редактор Ильин А.М.

Ходорковский М.

Х69 Тюрьма и воля / Ходорковский М., Геворкян Н. – 2-е изд. – М.: Говард Рорк, 2013. – 400 с.

ISBN 978-5-906067-02-9

Михаил Ходорковский был одним из богатейших людей России, а стал самым знаменитым ее заключенным. Его арест в 2003 году и последующий обвинительный приговор стали поворотными в судьбе страны, которая взяла курс на подавление свободы слова и предпринимательства и построение полицейского государства. Власти хотели избавиться от вышедшего из-под их контроля предпринимателя, а получили символ свободы, несгибаемой воли и веры в идеалы демократии.

Эта книга уникальна, потому что ее автор – сам Михаил Ходорковский. Впервые за многие годы он решил откровенно рассказать о том, как все происходило на самом деле. Как из молодежного центра вырос банк МЕНАТЕП, а потом – ЮКОС. Как проходили залоговые аукционы, и ЮКОС стал лидером российского и мирового бизнеса. И как потом все это рухнуло – потому, что Ходорковский оказался слишком неудобным для власти. Почему он не уехал, хотя мог, почему не держит зла на тех, кто прервал его полет. Что представляет из себя жизнь в тюрьме и на зоне. И каким он видит будущее России.

Соавтор Михаила, известный журналист, автор книги «От первого лица. Разговор с Владимиром Путиным», Наталия Геворкян, дополняет его рассказ своей точкой зрения на события, связанные с ЮКОСом и историей России последнего десятилетия.

УДК 82-94
ББК 84(0)6-4

Все права защищены. Никакая часть этой книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме и какими бы то ни было средствами, включая размещение в сети Интернет и в корпоративных сетях, а также запись в память ЭВМ для частного или публичного использования, без письменного разрешения владельца авторских прав.

© Ходорковский М., 2012
© Геворкян Н., 2012
© Оформление. Говард Рорк, 2013

ISBN 978-5-906067-02-9

ОГЛАВЛЕНИЕ

ПРЕДИСЛОВИЕ.....	5
<i>Михаил Ходорковский</i>	
ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ	9
<i>Наталья Геворкян</i>	
Вводная глава. Русский народный Кафка	11
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 1. Борисыч. Чужой, но заслуживающий уважения	36
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 2. Атака	51
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 3. Я хотел быть лучшим	69
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 4. «Ужасно молодой!»	90
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 5. Политика	123
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 6. Золотое время банкиров-дилетантов	141
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 7. РОСПРОМ и ЮКОС	172
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 8. Большой бизнес	191
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 9. ЮКОС: хозяин	214
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 10. НЕФТЬ	238
<i>Наталья Геворкян</i>	

Глава 11. 1998	273
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 12. После Ельцина	281
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 13. При Путине	328
<i>Михаил Ходорковский</i>	
Глава 14. 2003. Страна меняет вектор	347
<i>Наталья Геворкян</i>	
Глава 15. О будущем России	376
<i>Михаил Ходорковский</i>	
ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ	393
<i>Михаил Ходорковский</i>	

ПРЕДИСЛОВИЕ

Михаил Ходорковский

Признаюсь, что написать мемуары или хотя бы развернутую автобиографию впервые мне было предложено еще в 2004 году, когда я уже почти год провел в тюремной камере.

После недолгих размышлений я отказался. Дело в том, что для меня мемуары – это прежде всего некое подведение итогов жизненного пути, неминуемо связанное (если, конечно, оставаться честным перед самим собою) с раскрытием того сокровенного, что несешь всю жизнь в себе, а я не считал тогда, что время для этого настало.

Волна арестов сотрудников ЮКОСа, вынужденный отъезд партнеров и многих близких друзей из России, запредельные налоговые претензии, приведшие в результате к принудительному банкротству и разрушению компании, – все это было еще слишком «горячо», и мне казалось, что моя откровенность может «подставить» тех, кто еще оставался на свободе. А больше всего я не люблю нарушать обязательства.

Не могу сказать, что у меня были перед кем-то однозначные обязательства по неразглашению каких-либо договоренностей, содержания бесед, разговоров и т. п. Просто, окунувшись тогда в практическую политику, я с некоторым, быть может наивным, удивлением убедился, что морали тут действительно не место, что здесь не в чести даже элементарная порядочность, а предательство и ложь – всего лишь обыденные нормы поведения. В политике врут постоянно, врут по поводу и без, врут, потому что «так надо», и чем выше человек во властной пирамиде, тем глубже засасывает его этот водоворот лжи.

Вот и сейчас, на девятом году лишения свободы, находясь в карельской колонии и наблюдая по телевидению за так называемым «выборным» процессом, не могу не отметить возникновения некоего порочного круга лжи – «лжи в квадрате» и даже «в кубе», немудреные хитросплетения которой видны заключенному даже без доступа к Интернету.

Депутаты Госдумы с умным видом слушают выступления руководителей страны о состоянии коррупции. При этом они отлично знают, что

коррупция проникла во все стороны нашей жизни и что от слов даже самых «ответственных» лиц ничего не изменится до тех пор, пока не произойдет смена режима и не будет изменена та система управления, которая сложилась в России.

Выступающий с высокой трибуны Госдумы тоже все прекрасно понимает про коррупцию, а еще он понимает, что депутаты ему не верят, но просто делают «умное лицо». Телезритель, наблюдающий за очередным витком вранья, уже не может выносить все это и, если есть такая возможность, переключается на сериалы.

Но самое ужасное, что и выступающий с трибуны «борец с коррупцией», и депутаты Госдумы, и все правительство в целом и по отдельности знают прекрасно, что телезритель им не верит и что народ не хочет все это смотреть. А уж в эффективность такой «борьбы» с коррупцией не верит никто, но все успокаивают себя тем, что вранье – это неотъемлемая часть политики и по-другому не бывает.

Для меня, в бывшей моей бизнес-жизни, врать было невозможно: не смотря на многочисленные слухи о моей так называемой «недоговороспособности» (а это один из любимых кремлевских мифов), все, с кем я вел прямые переговоры за годы занятия бизнесом, знали, что я – переговорщик непростой и готов переговоры вести долго. Но никогда – никогда! – я не нарушал обязательств, которые на себя принимал. Даже не могу себе представить, как можно заниматься бизнесом, если нарушаешь договоренности: ведь в этом случае ты либо не вылезешь из судов, либо не умрешь собственной смертью... В общем, «окунание» в политику меня потрясло: слова и обязательства политики давали и брали легко и так же легко их нарушали.

И хотя, как уже сказал выше, у меня не было каких-то четких обязательств по неразглашению договоренностей и т.п., я исходил и исхожу из того, что, прежде чем рассказывать о ком-либо, кроме себя (а в мемуарах без этого не обойтись), в первую очередь необходимо спросить, хочет ли он общественной огласки своих деяний или еще не время.

Вторая причина того, почему я был не готов к написанию мемуаров (автобиографии) в 2004 году, заключалась в том, что только попав в тюрьму, начал заниматься литературным творчеством. Сначала было очень тяжело. Статьи – это не интервью, здесь обдумываешь каждую фразу. С учетом специфичности своего положения я понимал: читать будут не только друзья, иные будут искать слабые места, чтобы потом побольнее «ударить». После первых статей было много сомнений: сам ли я пишу, зачем я это делаю, и вообще... вопросов было много. Тем ценнее для меня была помощь

тех изданий («Ведомости» и «Новая газета»), которые первыми поверили в меня и опубликовали.

В то же время много сомневающихся было и среди моих близких и друзей, так как в написанных мною статьях Ходорковский-автор не всегда соответствовал тому публично распиаренному образу Ходорковского, который был сформирован до моего ареста. Непросто мне было все это про себя читать и слышать...

Именно тогда, в 2004 году, я решил для себя, что время для мемуаров или автобиографии еще не пришло. Спешу огорчить или обрадовать читателя – не пришло оно и сейчас. Еще не время!

Когда я буду готов к полноценной автобиографии, сказать пока не могу. Не в последнюю очередь это связано с моим нынешним положением и, конечно же, с тем, что не только не считаю нынешний период своей жизни «подведением итогов», но надеюсь и живу будущим!

Решился же я на эту книгу в том числе и потому, что давно, уже больше 15 лет, знаю Наташу Геворкян как прекрасного, честного журналиста и просто хорошего человека. Наташа, будучи одним из журналистов, чье мнение для меня крайне важно, поначалу сомневалась в том, что я и есть автор первых статей, опубликованных в газете «Ведомости» под моей фамилией. И именно ее критическое отношение к моим литературным «талантам» и авторству, высказанное в 2004 году, использовали и до сих пор используют кремлевские пропагандисты. Поэтому, когда она обратилась ко мне с предложением написать совместную книгу, я понимал, что это будет нелегкий труд.

У книги два автора, поэтому нередко наши мнения не совпадают в оценках, трактовках и описании некоторых событий. И это нормально. У авторов есть расхождения и в части доверия к словам тех или иных персонажей книги. Каждый из нас отвечает за свою часть, за то, что говорит сам. В работе над книгой (по переписке) мы с Наташей много спорили, и в целом то, что увидит читатель, – продукт компромисса.

Главное, что объединяет авторов этой книги, – верность общим ценностям европейской цивилизации, неотъемлемой частью которой является и моя страна, несмотря на бесплодные попытки больших и малых политиков и политиканов на различных этапах российского развития столкнуть ее с однажды выбранного пути.

Сейчас, когда вы читаете эту книгу, мы с Платоном Лебедевым, полностью отбыв первый восьмилетний срок заключения, получили второй и теперь ждем 2016 года, давно уже не являясь богатыми людьми. Владимир Путин снова сам себя назначил в президенты. Главный юрист компании

и адвокат Вася Алексанян погиб, не дав нужных следствию показаний. Прокуроры, судьи и следователи, участвовавшие в нашем деле, получили очередные повышения, звездочки, денежные премии. Список российского *Forbes* не сильно изменился, и в целом по России богатые стали еще богаче, а бедные – еще беднее.

Но есть еще одно наблюдение – даже из окошка тюремной камеры в Сибири или Карелии это видно: честных, совестливых людей, которые хотят перемен, становится больше с каждым годом, месяцем, днем. Вопрос Перемен – это вопрос времени, хотя я, видимо, слишком заинтересованное лицо.

Со своей стороны я намерен работать во благо тех поколений, которым совсем скоро достанется наша страна. Поколений, которые хотят настоящих перемен. Поколений, с которыми придут новые ценности и новые надежды.

ВМЕСТО ПРЕДИСЛОВИЯ

Наталья Геворкян

Приближалось Рождество, и я отправилась выбирать рождественскую открытку. Одну-единственную, которую собиралась отправить. Хозяин магазина на Рю-дю-Жоффруа меня знал. Я обожаю этот парижский магазин. Он из какой-то другой жизни: с перьевыми ручками, вручную сделанной бумагой, наивными открытками. Он показал в тот угол, где были рождественские открытки, я присела прямо на пол и стала выбирать. Вдруг кто-то из стоящих рядом спросил: «Ну зачем, скажите, пожалуйста, отправлять открытки, если уже все пользуются мейлами?» Не поднимая головы, ответила: «Туда, куда я ее отправлю, мейлы не ходят». Девушка не унималась: «Куда же это, интересно, не ходят мейлы?» «В Сибирь, в тюрьму», — ответила я, не прерывая поиска. Пауза, и какая-то неожиданная тишина. Я наконец подняла голову и увидела, что вся немногочисленная публика в магазине, включая хозяина, смотрит на меня в некотором замешательстве. Девушка оказалась репортером France 2, рядом стоял парень с камерой и еще один с микрофоном. «Сибирь? ГУЛАГ?» — уточнила девушка. «Вот-вот», — кивнула я головой. Девушка попросила меня повторить это на камеру. У меня правило — не отказываю коллегам-журналистам. Я встала и повторила: «Я хочу отправить открытку в Сибирь своему знакомому. Он бизнесмен. Он там сидит в тюрьме. И я очень надеюсь, что он ее получит». Камеру выключили. Люди в магазине стали подходить ко мне и говорить, что все будет хорошо, что открытка обязательно дойдет, что его обязательно освободят. Любопытно, что ни один не задал вопрос, за что же сидит мой знакомый бизнесмен. Для этих людей Сибирь-ГУЛАГ — это символ несправедливости. Точка. Хозяин магазина отмахнулся от денег и добавил к открытке подходящий конверт и пару листов бумаги, украшенных вензелем ручной работы, для письма. Журналистка догнала меня на улице: «А можно спросить, как его зовут, этого вашего знакомого?» «Ходорковский», — ответила я. Девушка старательно записала сложную фамилию. Она ей ничего не говорила. Посмотрела на меня: «А он кто?» Я задумалась. Одни говорят, что гений, другие — что злодей.

Русский народный Кафка

Наталия Геворкян

Властитель слабый и лукавый,
Плешивый щеголь, враг труда,
Нечаянно пригретый славой,
Над нами царствовал тогда.

А. Пушкин. Евгений Онегин

МБХ – так его все называют. Первые три буквы: Михаил Борисович Ходорковский. Да и сам он так подписывается. Друзья иногда называют его Хайдер. Еще его называли самым богатым россиянином, владельцем лучшей в стране нефтяной компании ЮКОС. Теперь его называют «главным заключенным России». Самую короткую историю про МБХ я случайно подслушала у французского экскурсовода, который рассказывал русским туристам о Фуке в принадлежавшем тому в середине XVII века замке Воле-Виконт под Парижем.

Это тот самый суперинтендант Фуке, которого по приказу Людовика XIV арестовал Д'Артаньян. Экскурсовод рассказал примерно так: «И вот король приехал в этот роскошный замок. Увидел над входом девиз, который можно перевести с латыни так: “Нет таких высот, которых бы я не достиг”, увидел прекрасный парк, в котором в его честь устроили феерический спектакль. А Кольбер-то подзуживал по поводу нечестно нажитого богатства Фуке. Да еще поговаривали, что он на власть замахивался. Король погостил у Фуке, а потом отдал приказ его арестовать. А дальше все происходило примерно, как в истории про господина Путина и господина Ходорковского».

Правда, в XVII веке арестанту Фуке дали свидание с женой только через 15 лет после приговора. А арестант Ходорковский в XXI веке получил свидание с женой всего-то через четыре с половиной года с начала второго уго-

ловного дела¹. Мы как раз дописывали эту книгу, когда он смог, впервые за эти годы, обнять жену и детей – в колонии № 7 Сегежского района Карелии, где ему, если не произойдет чуда, сидеть оставшиеся пять лет из 13, которые он получил по второму приговору (минус семь, отсиженных на тот момент). Сегежа примерно в 700 километрах севернее Петербурга, температура колеблется от минус 25 зимой до плюс 25 летом. И все же это ближе к Москве и более щадяще по климату, чем в предыдущей колонии в сибирском Краснокаменске, где он сидел по первому приговору, вынесенному в 2005 году.

Инна, жена Ходорковского, рассказала мне как-то про их самое первое после ареста длительное свидание в Сибири: *«Дочке было 12 лет, близнецам по четыре года, я их с собой туда не брала. Вот сейчас в Сегеже они повидались с папой. А в Краснокаменск... Туда почти как на оленях – добираться туда-обратно надо было трое суток. Октябрь, там уже холодно. Как это тебе объяснить... Прошло два года с его ареста. И когда мы оказались вместе, у меня впервые за два года появилось ощущение защищенности. И я все трое суток проспала. Я открывала глаза, слышала, что кто-то с ним разговаривает, и снова закрывала. Я просто не могла подняться. Он все понял. Жарил яичницу, кормил меня. И я снова засыпала. Я почувствовала, что мне можно расслабиться. Это был своего рода “отходняк” от того напряжения, которое не проходило с момента его ареста. И долго не проходило потом».*

С декабря 2006 года и до июня 2011-го Ходорковский постоянно находился в тюрьме или в зале суда, когда свидания разрешены два раза в месяц. Два крохотных стульчика перед стеклом с решеткой, телефон. И он по ту сторону стекла. Раз в месяц приходили родители, в другой раз – жена: или с дочкой, или с сыновьями. Всей семьей уместиться в крохотном пространстве было просто невозможно.

Столько воды утекло с того момента, когда была задумана эта книжка. И лишь два радостных события. Вышла на свободу Света Бахмина. Мать двоих маленьких детей, родившая в колонии третьего, попавшая в 37 лет в жернова запущенной репрессивной машины, осужденная в 2006 году на семь лет за хищение непонятно чего и непонятно в пользу кого. Ее выпустили в 2009 году после просьбы о помиловании и тысяч подписей, собранных в Интернете за ее освобождение.

Зимой 2012 года освободили бывшего топ-менеджера ЮКОСа Владимира Переверзина, не признавшего свою вину, отказавшегося оговорить Ходорковского и Лебедева и отсидевшего более 7 лет.

¹ За период с 2007 по 2011 год Ходорковскому не дали ни одного полноценного свидания с семьей. Были только краткосрочные – по телефону и через стекло. – *Прим. ред.*

В октябре 2011 года умер, не дожив до своего 40-летия, Василий Александрович, красавец и умница, выпускник Московского университета и Гарварда, возглавлявший правовое управление компании ЮКОС. От него требовали показаний на Ходорковского и Лебедева. Не получили. И просто убили тюрьмой, в которой за два года он превратился в инвалида — почти ослепшего, больного раком, СПИДом, туберкулезом. Умирать его отпустили домой, под залог в 50 млн рублей.

За то время, что писалась книга, родилась и умерла надежда, что президент Медведев — полноценный президент и профессиональный юрист. Мне ясно, что Ходорковский был и остается пленником Путина, он отмеряет ему срок. И к праву вся эта история имеет не большее отношение, чем избрание Путина на третий срок к выборам в нормальном понимании этого слова.

Когда мы задумывали эту книгу, еще не прозвучало в зале суда последнее слово Ходорковского на втором процессе. Он еще не сказал «Мне стыдно за мое государство». И еще не произнес: «Я совсем не идеальный человек, но я — человек идеи. Мне, как и любому, тяжело жить в тюрьме и не хочется здесь умереть. Но если потребуется — у меня не будет колебаний. Моя Вера стоит моей жизни. Думаю, я это доказал. А ваша, уважаемые господа оппоненты? Во что вы верите? В правоту начальства? В деньги? В безнаказанность “системы”? Я не знаю, вам решать.

Ваша честь! В ваших руках гораздо больше, чем две судьбы. Здесь и сейчас решается судьба каждого гражданина нашей страны. Тех, кто на улицах Москвы и Читы, Питера и Томска, иных городов и поселков рассчитывает не стать жертвой милицейского беззакония, кто завел свой бизнес, построил дом, добился успеха и хочет, чтобы это досталось его детям, а не рейдерам в погонах, наконец, тех, кто хочет честно исполнять свой долг за справедливую зарплату, не ожидая ежеминутно, что будет под любым предлогом уволен коррумпированным начальством.

Не в нас с Платоном дело, во всяком случае — не только в нас. Дело в надежде для многих наших сограждан. В надежде на то, что суд завтра сможет защитить их права, если каким-то очередным бюрократам-чиновникам придет в голову эти права нагло и демонстративно нарушить.

Я знаю, есть люди, я называл их в процессе, которые хотят оставить нас в тюрьме. Оставить навсегда! В общем, они это особо не скрывают, публично напоминая о существовании “вечного” дела ЮКОСа.

Почему не скрывают? Потому что хотят показать: они — выше закона, они всегда добьются того, “что задумали”. Пока, правда, они добились обратного: из нас, обычных людей, они сделали символ борьбы с произволом. Это получилось. Это не наша заслуга, их. Но им необходим обвинительный приговор, чтобы не стать “козлами отпущения”».

А потом было последнее слово матери Михаила – Марины Ходорковской. Короткое и безжалостное в лицо судьи: «Будьте вы прокляты. И потомки ваши!»

Эта книга начиналась, когда еще шел второй процесс в Москве. По абсурдности вполне достойный пера Кафки.

Если вы встанете спиной к Министерству иностранных дел России на Смоленской площади в Москве, пройдете немного вниз к набережной Москва-реки и повернете налево, то окажетесь в 7-м Ростовском переулке. Прогуляйтесь по нему до неказистого дома 21. И если у вас в кармане есть паспорт (любого государства), зайдите в подъезд этого дома, пройдите неназойливую процедуру осмотра и регистрации при входе, пообещайте, что у вас нет фото- или видеоаппаратуры, и поднимитесь на третий этаж. Вы – в Хамовническом суде Москвы. Вам нужен зал № 7. Именно здесь с марта 2009-го до декабря 2010 года судили Михаила Ходорковского и его друга и партнера Платона Лебедева.

Около десяти утра или в районе двух дня можно было наблюдать, как по лестничному пролету с четвертого этажа на третий бодрой трусцой сбегает двое мужчин, соединенных наручниками с двумя другими мужчинами в форме. Иногда для разнообразия двоих мужчин приковывают наручниками друг к другу, и тогда люди в форме идут спереди и сзади. Мужчины в форме меняются. Мужчины в наручниках всегда одни и те же.

Тот, что повыше и постарше, совершенно седой, обычно в спортивной куртке, – Платон Лебедев. В 2010 году ему 54 года. Тот, что помоложе, в очках, очень коротко стрижен, обычно в джинсах, майке, куртке или свитере, – Михаил Ходорковский. Ему 47 лет.

И это единственное мгновение, когда двух самых знаменитых заключенных России можно было увидеть не за решеткой, не за пуленепробиваемым стеклом, а, так сказать, живьем: в короткие минуты, когда их под охраной приводили в зал суда и выводили из него. Эти двое арестантов – бывшие совладельцы бывшей нефтяной компании ЮКОС.

В 2003 году журнал *Forbes* подсчитал, что Михаил Ходорковский «стоил» \$8 млрд. 40-летний бизнесмен был назван самым богатым россиянином. В 2003 году его компания впервые обогнала по уровню добычи нефти гиганта российской нефтянки – компанию «ЛУКОЙЛ», а по сумме капитализации – сам Газпром. Тогда же журнал *Fortune* назвал ЮКОС лидером в мировой экономике по возврату капиталовложений и вторым по размерам прибыли на вложенные инвестиции, то есть ЮКОС тогда опередил по этим показателям Microsoft, Citigroup и фармацевтический Pfizer. Ходор-

ковский возглавлял компанию, которая давала 2% мировой нефти и 20% российской. На 2 сентября 2003 года, за полтора месяца до ареста Ходорковского, капитализация ЮКОСа оценивалась в \$32,8 млрд.

Этот парень из среднестатистической советской семьи инженеров, которому к моменту прихода к власти Горбачева было 22 года, проделал путь от отличника-комсомольца конца 1980-х до нефтяного магната в конце 1990-х. Он был одним из тех, кто «оседлал» ельцинскую реформаторскую волну и с максимальной эффективностью использовал 1990-е годы в России со всеми возможностями, достоинствами и недостатками того бурного десятилетия. Одним оно принесло слезы и потери. Другим – миллиарды и навсегда приклеившееся к ним прозвище «олигархи».

В 2003 году, когда нефть поднялась в цене и планка на нефть марки Urals держалась примерно на отметке \$29,76 за баррель, чистая прибыль ЮКОСа за первые девять месяцев составила \$3,546 млрд (против \$2,07 млрд за тот же период 2002 года), выручка подскочила с \$7,95 до \$12,2 млрд. Ходорковский вел переговоры о возможном слиянии с крупными иностранными нефтяными компаниями. Фактически была завершена сделка по слиянию с другой российской компанией – «Сибнефть».

2003-й стал самым удачным и одновременно последним годом ЮКОСа имени Ходорковского. Такой компании больше нет. Как это ни странно, и той страны, в которой была та компания, уже нет.

Арест Ходорковского в 2003-м стал чертой, отделивший ельцинскую Россию от путинской. Путин, занявший пост президента страны в 2000 году, декларировал усиление роли государства, подчиненное положение бизнеса, построение вертикали власти и стабильность, как ее понимал он и его ближайшее окружение. В путинской России не стало не только бизнеса Ходорковского, но и его благотворительной общественной образовательной организации «Открытая Россия», как, впрочем, и многих других неправительственных организаций, которые, судя по всему, вызвали подозрение у выходца из КГБ Владимира Путина. При нем сжалось до минимума гражданское общество. Крупнейшие электронные СМИ, в первую очередь телевидение, оказались под контролем государства. Исчез полноценный парламент. Были отменены губернаторские выборы.

Ходорковский не был революционером. Он прекрасно понял правила игры при Путине. И умел играть по правилам. Во всяком случае до определенного момента. Все основные проекты он согласовывал с Кремлем или лично с Путиным, начиная с бизнеса и заканчивая поддержкой, в том числе финансовой, оппозиционных партий. При позднем Ельцине такой прямой зависимости бизнеса от Кремля не было. Потом это стало необхо-

димым условием для нормального функционирования любой компании, в том числе и ЮКОСа.

Со стороны казалось, что ЮКОС в полном порядке: в апреле 2003 года президент Путин тепло поздравил компанию с десятилетием. Обращение президента зачитал глава его администрации Александр Волошин. «Эффективная организация труда, высокий профессионализм и ответственность сотрудников позволяют компании не только удерживать, но и расширять свои позиции на внутреннем и международном рынке», – цитировал Волошин президента. Но уже через два месяца был арестован глава отдела внутренней экономической безопасности ЮКОСа Алексей Пичугин. В июле арестовали одного из основных акционеров ЮКОСа Платона Лебедева. Ни у кого не оставалось сомнений, что это – «наезд», как говорят в России. В октябре 2003 года был арестован и Ходорковский.

До этого момента Ходорковский был не более интересен, чем любой другой из первой семерки олигархов, всплывших на волне 1996 года, когда эти ребята решили: пан или пропал – и сделали ставку на президентских выборах на Бориса Ельцина при очевидном рейтинговом преимуществе коммунистов в лице их лидера Зюганова. Судьба этих бизнесменов в дальнейшем складывалась более чем удачно. Ельцин остался в президентском кресле, а бизнесменам в качестве благодарности дали возможность приватизировать весьма перспективные куски госсобственности, выставленной на продажу, в том числе и в сырьевой сфере. Ощущение было такое, что олигархи просто берут власть в свои руки, пока они не рассорились и не разбежались по интересам в 1997-м, через год после выборов. Эффективный союз олигархов, готовых рискнуть всем, включая жизнь и собственность, в пользу общего политического выбора, остался неповторимым фактом в истории страны. Когда арестовали Ходорковского, никакого единого порыва в его защиту со стороны олигархов замечено не было.

Уже после ареста Ходорковского, пытаясь понять, почему именно он был выбран показательной жертвой постельщинской власти, начинаешь обращать внимание на детали и понимаешь, что при всей внешней лояльности новой власти Ходорковский все равно был другим. Он зачем-то сделал прозрачной структуру собственности компании, что в России не было принято. Он почему-то всерьез и вполне результативно занялся собственным имиджем и имиджем компании за рубежом. Он начал создавать благотворительные организации. Он озаботился компьютеризацией и модернизацией страны. Его почему-то волновало образование и сохранение интеллектуального потенциала России. Ему почему-то приспичило строить трубопровод в Китай. Вступив в переговоры с крупным

западным партнером, он фактически начинал экспансию российского бизнеса на Запад.

МБХ: После того как вихрем пронесся кризис августа 1998 года, первое время все мысли были о том, как спасти ЮКОС и как вытащить из пропасти те предприятия, к которым имела отношение Группа МЕНАТЕП.

Наступило 31 декабря 1998 года, и стало понятно, что с долгами не рассчитались, но горизонт по крайней мере уже виден. Сейчас, наверное, в это никто не поверит, но тогда в нашей общей менатеповской кассе был ноль. То есть если бы встал вопрос, что делить с партнерами, то разделу подлежала бы только ответственность за долги.

Тем не менее нам был присущ оптимизм, и стало понятно, что прорвемся, хотя сэкономили буквально на всем. Все предложения по инвестициям, которые не были заранее утверждены соответствующим образом, отклонялись.

И именно в этот момент ко мне прорвались сквозь секретариат, замов и помощников несколько молодых ребят, внешне и внутренне совсем не похожих на тех, с кем мы поднимали ЮКОС из руин и строили новую российскую промышленность. Пройти через частокол «заградотрядов» в большой бюрократической структуре было очень непросто, но ребята — прорвались. Это теперь те, кто тогда пришел ко мне, — известные журналисты, топовые сетевые блогеры, политики, а некоторые — даже депутаты Госдумы РФ...

Предложений было несколько, и все они были независимыми друг от друга: создание интернет-издания, образование реальной некоммерческой организации для пропаганды и развития Интернета в России с упором на регионы, создание компьютерных классов.

Объяснить тогда, в конце 1990-х годов, коммерческую привлекательность интернет-проектов было невозможно почти ни одному бизнесмену. Необходимость развития в стране альтернативного источника получения информации при наличии всеохватывающего телевидения воспринималась всеми как дерзость и пустые фантазии.

Но тем не менее я поверил. Поверил в людей, поверил в идеи. Коммерческой выгоды лично я никакой не приобрел, но в России, в провинции стали создаваться первые интернет-классы, пропагандировался Интернет, а в 2000 году возникла некоммерческая организация — Федерация интернет-образования, известная сейчас многими своими просветительскими проектами. Именно тогда, на заре XXI века, была создана «Газета.ру», без чтения которой сейчас не обходятся многие из тех, кто черпает информацию в Сети.

В свете сетевой революции очень важно, что те цели и задачи, которые ставились в те времена, уже сейчас, неожиданно даже для меня, приносят свои плоды. Пользу от развития Сети получила вся страна, и теперь это полноправный альтернативный источник информации. Что особенно отраднo: на определенном этапе проекты

стали самостоятельными и ушли в независимое плавание. А Интернет стал частью нашей жизни, нашей политики, новым кирпичиком в фундаменте построения гражданского общества в России.

Если бы все его планы реализовались, Ходорковский мог бы стать очень сильной и влиятельной фигурой в России, и не только. Слишком сильной и слишком влиятельной, чтобы держать его на коротком поводке, что предпочитала новая власть во взаимоотношениях с крупным бизнесом. Слишком сильным и влиятельным, чтобы это могло понравиться другим олигархам и конкурентам в бизнесе. Да еще и эта его фраза, брошенная как-то в интервью, что в 45 он уйдет из бизнеса. Куда? В политику? Плюс созданная им гуманитарная организация «Открытая Россия» с ее просветительскими и образовательными проектами по всей стране, которая была очевидно модернизационным проектом и делала отличный пиар Ходорковскому в интеллектуальной среде.

Ходорковский перестал двигаться в общем потоке. Он выделялся, обращал на себя внимание, опережал окружающих и время. Его лидерские качества начали проявляться за рамками созданной им компании. Единственным способом остановить экспансию Ходорковского внутри страны и вовсе было вывести его из игры. Что власть и сделала, упрятав его за решетку.

Почему был избран именно такой способ? Не мне принадлежит мысль, что возникновение путинского режима связано с изначальным насилием, даже с «кровопролитием – чеченской войной, что способствовало утверждению насилия в качестве одного из базовых элементов социальных отношений. Насилие, осуществляемое в псевдоправовых формах... стало в путинское десятилетие важнейшим фактором демодернизации, ретрадиционализации отношений господства. Основанное на насилии политическое господство репрессивных структур, на которые опираются... авторитарные режимы, оставляет труднопреодолеваемый след в психологии людей, привыкших считать себя подданными, и в их отношении к государству»¹.

Инструментом самоутверждения во власти при Путине, естественно, стали силовые ведомства, напрямую подчинявшиеся ему как президенту. Забытая было практика использования арестов и формально уголовных процессов в борьбе с неудобными, непослушными, не «своими» вернулась. В сравнении с советскими временами добавилось новшество. Рейдерство – захват чужого бизнеса, в том числе с помощью силовых структур, нейтрализующих собственника, то есть фактически передел собственности, –

¹ Наталья Ворожейкина, «Ведомости», 21.07.2010.

стало практикой после «дела ЮКОСа». По подсчетам специалистов, примерно треть всех заключенных в сегодняшней России сидит по обвинению в экономических преступлениях. Это те, чей бизнес или убили, или отобрали. Устойчивое выражение «телефонное право», то есть прямое влияние исполнительной власти на решения судов как последней инстанции, призванной придать легитимность силовому решению, никогда не переставало быть в России актуальным.

В «группу риска», естественно, попали крупные бизнесмены, заработавшие деньги и влияние в 1990-е годы. В их руках оказались лучшие сырьевые активы страны. В то же время результаты ельцинской приватизации так и не были легитимизированы в глазах большей части общества; таким образом, олигархи со всеми их активами были и остаются заложниками воли государства. Вопрос был лишь в том, захочет ли государство нарушить статус-кво и воспользоваться этим. Ельцин по тем или иным причинам этого не делал. Путин сделал, еще раз напомнив бизнесменам, что государство может всё. Все и всё быстро поняли.

В прокуратуре появился довольно любопытный персонаж, ставший известным с начала 2000-х как «киллер олигархов», — Салават Каримов, следователь по особо важным делам Генпрокуратуры России, специально привезенный из Башкирии. Ныне он занимает скромный, на первый взгляд, пост советника генерального прокурора России Юрия Чайки, но с сохранением кабинета и государственной машины с шофером. В России это символизирует сохранение власти и влияния.

Именно Каримов вел дело против телемагната Владимира Гусинского, владельца крупнейшего частного телеканала НТВ. НТВ теперь принадлежит Газпрому, а Гусинский, в отличие от Ходорковского, подписал все нужные властям документы и покинул страну после нескольких дней в тюрьме. Кстати, Ходорковский был в числе бизнесменов, подписавшихся под требованием об освобождении Гусинского. Интересно также, что, выйдя из тюрьмы, Гусинский сообщил, что готовится «наезд» на других олигархов, в том числе и «некоторых управленцев ЮКОСа». И оказался прав.

Каримов также вел дела против бывшего министра путей сообщения и одного из конкурентов Путина на пост президента в 2000 году Николая Аксененко. Бывший министр умер от рака. Его держали под домашним арестом и не выпускали лечиться, а когда позволили выехать в Швейцарию, (говорят, после личного вмешательства Ельцина), было уже поздно.

Все тот же Каримов вел дело против Якова Голдовского, владельца нефтегазохимической компании «Сибур». В 2002 году Голдовский был арестован прямо в здании Газпрома. Он сложил с себя полномочия руководителя

компании, передал ее под контроль Газпрома. После этого его выпустили из тюрьмы, и он уехал в Австрию.

Каримов же вел уголовное дело против одного из «отцов-создателей» Владимира Путина, ставшего затем его яростным критиком, — Бориса Березовского, которого обвинили в хищении денег подконтрольного ему в свое время автомобильного завода АвтоВАЗ. Именно это дело неоднократно использовалось российскими властями в их безрезультатных требованиях об экстрадиции Березовского из Великобритании. Кстати, на сегодняшний день ни один из бежавших из России по политическим мотивам крупных российских бизнесменов не был выдан России.

И наконец, Каримов подписывал и первое, и второе обвинение против Ходорковского и Лебедева. Его подпись — почти на всех процессуальных бумагах вплоть до 2007 года. Он фактически осуществлял оперативное руководство государственными обвинителями и в первом, и во втором процессе против Ходорковского и Лебедева. Мне говорили, что Каримов напрямую общался и получал инструкции от третьего по влиятельности (фактически, а не в смысле должности) человека в стране — Игоря Сечина.

51-летний Сечин¹ в прошлом военный переводчик в Мозамбике. По профессии — филолог-романист со знанием португальского и французского. С момента знакомства с Путиным в 1990 году они больше не расставались. Вместе работали в петербургской мэрии, вместе приехали в Москву. При Путине-президенте Сечин занимал должность заместителя руководителя администрации президента и помощника президента. При Путине-премьере он оставался его правой рукой в должности заместителя премьер-министра, курировавшего в том числе энергетику. До 2003 года Сечин был сильной, но теневой фигурой в окружении Путина. Его имя публично прозвучало в связи как раз с делом ЮКОСа. Его считают организатором и куратором этой истории. Он сам старается избегать этой темы и публично ее не комментирует. Лишь один раз в интервью *Financial Times*, отвечая на вопрос о политической подоплеке дела Ходорковского, Игорь Сечин отослал журналистов за правдой о деле Ходорковского к прокурорам, а не в суд, где как раз в это время продолжался процесс над Ходорковским и Лебедевым. Он заявил следующее: «Будь я на вашем месте, я бы пошел к прокурорам и просил их показать дело. Вы бы получили абсолютно четкий ответ на этот вопрос»².

Для меня очевидно, что де-факто именно под контроль Сечина перешел бизнес Ходорковского.

¹ Игорь Сечин родился 7 сентября 1960 г. — Прим. ред.

² FT. 21.06.10.

История Ходорковского все больше напоминает историю Железной Маски не в смысле таинственности, а в смысле «закрытого» по велению «сверху» надолго или навсегда узника. Каждый раз при упоминании фамилии Ходорковского Путин не в состоянии скрыть раздражение и даже не пытается быть беспристрастным. Может, он и впрямь поверил в запущенную в том же 2003 году не самым известным до этого момента пиарщиком Станиславом Белковским версию о заговоре олигархов против Путина, согласно которой главный заговорщик Ходорковский при поддержке коллег-олигархов собирался подкупить российский парламент и региональные заксобрания, а затем устроить государственный переворот. Почему-то предположение, что российские депутаты поголовно продажны и олигарх якобы мог легко их купить, никто не считал абсурдным. Эта история начиналась с абсурда и абсурдом продолжается.

Несмотря на базовое юридическое образование, вновь избранный президентом Владимир Путин позволяет себе публично намекать на причастность Ходорковского к убийствам, которые ни разу не вменялись ему в вину. При этом на втором году второго процесса над Ходорковским Путин в интервью «Коммерсанту» безмятежно заявил, что вообще ничего не знает о втором процессе¹. А через 10 дней на встрече с российскими и иностранными политологами его интонации резко изменились. Адам Михник, который задал премьер-министру вопрос о судьбе Ходорковского, рассказал после встречи: «Меня поразило, как сразу изменилось его лицо, как к нему прилила кровь. Со страстью он начал говорить: “Шеф его охраны убивал людей! Разве он мог не знать этого! Мы же не дети!” До этого он был в прекрасной форме, расслабленный, остроумный. А тут сразу стал очень жестким и в то же время проявил глубокие эмоции: тема его очень задела лично»². В России, где любое слово Путина не остается неслышанным, такое заявление, к тому же не первое, в разгар судебного процесса вряд ли можно считать невмешательством в судебные дела. О деле Алексея Пичугина, того самого «шефа охраны», приговоренного к пожизненному заключению при весьма сомнительной доказательной базе его причастности к убийствам и исчезновениям людей, знает еще меньше людей, чем о деле Ходорковского, что Путин неоднократно и умело использует в разговоре с «народом» и с иностранцами.

В этой истории есть что-то глубоко личное, поэтому у меня и многих других наблюдателей нет сомнений, что Ходорковский – личный узник

¹ Колесников А. Владимир Путин: Даю честное партийное слово // Коммерсант, № 158, 30.08.2010.

² «Новая газета», 08.09.2010.

Путина. Или, если угодно, личный узник силовой корпорации, возглавляемой Путиным.

С 2003 года Михаил Ходорковский и Платон Лебедев сидят за решеткой. За это время у них подросли дети, а у Ходорковского еще и родилась внучка. Младшей дочери Платона Лебедева было две недели, когда его арестовали. У него четверо детей от двух браков, как и у Ходорковского. Младшим детям Михаила Ходорковского в 2003 году было по четыре года, они двойняшки. В воспоминаниях Глеба и Ильи папа – вовсе не олигарх, а просто арестант.

Из восьми с лишним лет в изоляции они провели в лагере, то есть не в тюремной камере, а в специальной зоне для осужденных преступников, немногим больше года по приговору первого суда: восемь лет лишения свободы по обвинению в мошенничестве и недоплате налогов. И по приговору второго суда с середины июня 2011 года снова находятся в лагере. С Ходорковского и Лебедева власти требуют солидарно взыскать порядка 17 млрд рублей, и это при том, что одновременно был отобран и разрушен ЮКОС.

Общая сумма налоговых претензий к ЮКОСу с учетом штрафов и пеней за 2000–2003 годы составила 582 млрд рублей, а с учетом претензий к дочерним обществам – 703 млрд рублей, или более \$25 млрд по тогдашнему курсу. Причем только за 2002 год налоговые претензии к компании, включая налоги, штрафы и пени, достигли 111% валового дохода компании. По данным ЮКОСа, налоговые претензии за 2004 год значительно превысили выручку компании за тот же год. Такие невероятные суммы объясняются беспрецедентным в России уровнем штрафов, примененных к компании Ходорковского, – 40% от основной суммы долга вместо обычных 20%. Эти захватывающие дух цифры – крупнейшие в российской истории штрафы и пени.

Приговор Ходорковскому и Лебедеву по первому делу вынесли 31 мая 2005 года. Видимо, чтобы добить подсудимых, еще до вынесения приговора президент Путин в июне 2004 года заявил, что компанию разрушать не будут, а уже 24 июля 2004 года было объявлено о принудительной продаже нефтедобывающего предприятия «Юганскнефтегаз» (ЮНГ) – жемчужины ЮКОСа. При этом процедура банкротства в тот момент еще не была запущена. Лучший актив ЮКОСа достался государственной компании «Роснефть», председателем совета директоров которой моментально стал, разумеется, тот самый Игорь Сечин¹.

¹ 23 мая 2012 г. Игорь Сечин был назначен президентом компании «Роснефть». – *Прим. ред.*

Процедура банкротства будет запущена позднее, в 2006 году, в тот момент, когда активы ЮКОСа – и это подтверждено российскими судами – все еще превышали его обязательства, что делает процедуру изначально незаконной. Но Кремль стремился как можно быстрее стереть само название «ЮКОС» из истории, из упоминаний, из прессы. С таким же рвением стирали это название со всей продукции марки «ЮКОС», в Нефтеюганске замазывали стенды, срывали рекламу, меняли униформу и на билбордах поверх замазанного «ЮКОС» писали «Роснефть». Законность или незаконность происшедшего определялась уже не в судах, а только в одном месте и одним человеком: в Кремле, Путиным.

Даже у не симпатизирующих Ходорковскому сторонних наблюдателей возникли сомнения: действительно ли дело в недоплате налогов или это, в сущности, политическая история с ярко выраженной коммерческой составляющей? В конце концов, государство каждый год, точнее, несколько раз в год проверяло ЮКОС. Откуда взялись эти миллиарды недоплаченных налогов? И почему не наказаны налоговики, которые или фальсифицировали отчетность, или плохо работали? И если государство действительно хочет получить с нефтяной компании недоплаченные налоги, то просто глупо ее гробить на волне поднимающейся цены на нефть. И уж точно не стоит обескровливать компанию, отнимая у нее в счет погашения задолженности лучший актив, если есть и другие активы и все еще есть деньги на счетах. Если, конечно, дело в налогах. А вот если дело не в налогах, а в том, чтобы устранить собственников и завладеть их активами, тогда точно надо сажать владельцев, выдвигать несоизмеримые требования, отнимать лучший актив, дербанить компанию на части и разбирать по знакомым. Даже не национализировать (поскольку в таком случае государство платит компенсацию), а фактически экспроприировать в интересах узкой группы «физических лиц», которые «многие годы занимаются бизнесом в сфере энергетики», как прокомментировал сам Путин смену собственников ЮНГ во время своего визита в Германию в декабре 2004 года. Фактически президент лукавил, поскольку через подставную фирму один из лучших нефтяных активов в стране оказался в собственности госкомпании «Роснефть». Но по сути он сказал правду: этот актив оказался под прямым контролем по крайней мере одного сильно приближенного к Путину физического лица – Игоря Сечина.

Запад съел эту историю, не поперхнувшись. Сначала Путин одним окриком пресек довольно хилые, надо признать, попытки российских предпринимателей встать на защиту коллеги. Потом пригласил к себе иностранных инвесторов и успокоил: Ходорковский – это особый, единич-

ный случай. Довольно точно реакцию Запада на первое дело против Ходорковского и Лебедева охарактеризовал Эрик Берглоф, директор Стокгольмского института переходных экономик: «Международный бизнес удивительно быстро подписался на официальную версию дела Ходорковского, которую предложили власти России. Да, они, возможно, не в восторге от того, как проходил сам судебный процесс, но они приняли объяснение, что Ходорковский, безусловно, является преступником. Конечно, мы привыкли к тому, что деловые люди могут быстро менять свое мнение, но то, с какой скоростью они проделали на этот раз, просто поразительно. Это прагматизм в чистом виде и высочайшей концентрации. ... Полагаю, что (западный) бизнес теперь будет стараться работать в России с государственными, а не с частными структурами, особенно в сырьевых областях. К тому же мы видим, что само российское правительство все более активно пытается утвердить себя как главного игрока на этом рынке. В таких условиях более тесное взаимодействие с государством является вполне естественной реакцией для западного бизнеса»¹.

Поскольку в отличие от других российских нефтяных компаний ЮКОС в 2002-м раскрыл структуру собственности, то владельцы, у которых отняли компанию, известны поименно. Большею частью акций ЮКОСа владела Группа МЕНАТЕП, акционерами которой были семь физических лиц: Михаил Ходорковский (контролировал 59,5% акций), Леонид Невзлин (8%), Платон Лебедев (7%), Владимир Дубов (7%), Михаил Брудно (7%), Василий Шахновский (7%). Я отлично помню этот список с соответствующими долями около каждой фамилии, поскольку он был опубликован в газете «Коммерсант», где я тогда работала, и стал сенсацией. Ни одна такого уровня компания России до этого не «открывалась». Кто-то неназванный скрывался за цифрой 4,50%, около этой цифры фамилии не было. Позже узнала, что этим инкогнито был Алексей Голубович, который ушел из компании в 2001 году, но оставался акционером.

И вот как любопытно сложилась судьба акционеров. Двое в тюрьме – Ходорковский и Лебедев. Четверо – за границей. Они уехали по согласованию с Ходорковским, некоторые еще до его ареста, другие уже после. Ходорковский, очевидно, надеялся сохранить компанию и контроль над ней собственников, пусть даже из-за границы. А Голубович – единственный из акционеров, кто согласился свидетельствовать против Ходорковского.

В общей сложности по делу ЮКОСа в той или иной форме российской прокуратурой преследовались и преследуются более 60 человек (как сотрудники ЮКОСа, так и нет), включая всех акционеров, за исключением

¹ Радио «Свобода», 31.05.2005.

Голубовича, который спокойно может жить и продолжать заниматься бизнесом в России.

Платона Лебедева после приговора по первому делу отправили в колонию в поселке Харп Ямало-Ненецкого округа. Это — Западная Сибирь, 60 километров за полярным кругом, восемь месяцев в году зима с морозами до минус 59, а летом температура поднимается до плюс 30.

Ходорковского сослали в Краснокаменск. Это Забайкальский край, Восточная Сибирь, до китайской границы — 90 километров. От административного центра — Читы — Краснокаменск отделяют почти 600 километров. От Москвы до Читы лететь шесть часов. Недалеко от места, где возникла Краснокаменская колония, в 60-е годы прошлого века обнаружили залежи урана. Добыча и переработка, крайне вредные для здоровья, требовали рабочей силы. Отсюда и колония, и не стоящая ничего жизнь заключенных. Сейчас заключенных не используют на рудниках, открытая разработка вроде бы законсервирована, хотя отвалы не законсервированы, неподалеку стоят тележки для вывоза урана, на которых табличка: «Осторожно, радиоактивно!» Закрытая разработка продолжается. И колония осталась на том же месте: около тысячи заключенных, сидят они в основном за кражи, от трех до пяти лет.

За вычетом года и девяти месяцев в колонии (на январь 2012 года), все остальное время, то есть более шести лет, Ходорковский и Лебедев находились в тюрьме — сначала в Москве, потом в Чите, а затем снова в Москве, в Матросской Тишине, в разных корпусах, в гораздо более жестких условиях содержания, нежели в колонии. Ходорковский не жаловался на условия и рассказывал о бытовых подробностях неохотно.

МБХ: Здесь, в СИЗО 99/1, в бытовом плане — «шоколад», даже по сравнению с Читой, где специально под нас с Платоном Лебедевым делали блок.

Нас трое (обычно четверо). Камера — метров 16–18 (с учетом санузла). Санузел выделен загородкой (не до потолка и без двери) с занавеской. Там обычный унитаз, раковина с горячей и холодной водой. Все достаточно новое и чистое. Телевизор (небольшой), холодильник (старенький, но хороший), вентилятор. Четыре койки в два яруса. Металлические. Как в купе поезда, но металл. Окно заклеено непрозрачной пленкой, две решетки (до и после стекла). Форточку можно открывать. Душ раз в неделю. Все чистое. Белье (постельное) меняют. Оно тоже старенькое, но чистое.

Ларек раз в месяц. Без «яств», но все есть. Молоко, кефир, сметана, яблоки, морковь, апельсины и т.д. Это единственное, что в других тюрьмах лучше, так как там больше «сидельцев» и есть «заинтересованные лица». Кроме этого — передачи из

дома, но там почти ничего нельзя, а что можно, то безжалостно «шинкуют». Так что одно удовольствие — что из дома. Но это очень важно.

В суде без питания, иначе в сон клонит. Ем вечером. Прогулки — два раза в неделю по одному часу (из-за судов). Гуляю, как кот, на крыше нашего корпуса. Но сверху еще один навес, так что без солнца. Увы. Играет радио. Зверю от попсы и идиотских «писем в эфире».

Работать не мешают, только с доступом к информации беда.

Телефоны в этой тюрьме администрацию пугают куда больше, чем портрет Путина на туалетной бумаге. Проверено, правда, не мной.

Обыски каждый день — и личный, и в камере. Вежливо, но подробно. В общем — образцовая тюрьма.

Меня не «прессуют», и вообще здесь этого не любят. Если надо «прессануть» — вывезут. Примеры есть. Назад примут уже без синяков.

Ночью свет горит.

Тюремная кормежка — дерьмо. То есть, не сомневаюсь, жиры и углеводы в норме, но готовят... Так что берем ее редко, хотя бывает. Но это блажь. В лагере жил на той самой «баланде» — и ничего. Правда, на воздухе. Баланда и камера — думаю, было бы тяжело.

Второй судебный процесс над Ходорковским и Лебедевым начался 3 марта 2009 года. На сей раз им пытались публично, в открытом процессе, втолковать, что в промежутке между 1998 и 2003 годами они «в составе организованной преступной группы» украли сами у себя 350 млн тонн нефти. А они, изучив 188 томов уголовного дела, пытались в суде выяснить, что же именно имеет в виду обвинение и как оно себе это представляет.

Разумными эти обвинения счесть довольно затруднительно. Для сравнения: вся годовая добыча нефти в России в 2001 году составляла 341 млн тонн, а суммарная цифра добытой ЮКОСом и его тремя дочерними предприятиями нефти за указанный в обвинении период, по официальным данным, 345,44 млн тонн. То есть, по версии обвинения, господа стырили все, что добыли, и еще чуть-чуть, что в денежном эквиваленте сопоставимо с выручкой компании за те же годы. В 2003 году ЮКОС по добыче вышел на первое место в стране с результатом 80,75 млн тонн, это около 20% всей добытой в России за год нефти. Получается, что Ходорковский и Лебедев каким-то незаметным для окружающих, в том числе для правительства, образом украли 20% российской нефти. Причем у самих себя. Или в правительстве сидят идиоты, или идиоты сидят в прокуратуре. При всем желании невозможно физически украсть 350 млн тонн нефти и чтобы при

этом компания продолжала получать прибыль и выплачивать дивиденды. К тому же под чутким присмотром аудиторов и налоговиков.

Если считать новые обвинения разумными или не лишенными основания, то это автоматически отменяет приговор по недоплаченным налогам, то есть по первому делу, по которому подсудимые уже отсидели полный срок. Потому что если они так виртуозно все сами у себя украли, то на что по первому обвинению за все те же годы начислялись и доначислялись миллиардные налоги, и с чего они не доплатили налоги, и вообще, за что сидят-то? Обвинения по второму делу противоречат не только части обвинения по первому, но и официальной позиции Российской Федерации в Страсбурге («ЮКОС против РФ»).

«Базовая конструкция здесь такая: если первое дело, за неуплату налогов, повлекло довольно суровое наказание, то, безусловно, тот бизнес, с которого не были уплачены налоги, был легальным, он не может рассматриваться как хищение, воровство и т.д.»¹, — вполне логично заметил председатель Российского союза промышленников и предпринимателей Александр Шохин.

Бывший на момент ареста Ходорковского премьер-министром Михаил Касьянов, выйдя из зала суда, где он летом 2010 года выступал свидетелем со стороны Ходорковского и Лебедева, сказал, что кража 350 млн тонн нефти — это абсурд, «они издеваются, когда заставляют серьезно это обсуждать». Дважды председатель Центрального банка России и председатель совета директоров ЮКОСа (в 2004 году) Виктор Геращенко в суде выразился еще конкретнее, назвав новые обвинения против Ходорковского и Лебедева «чушью собачьей». Ни бывший министр экономического развития, а ныне президент и председатель правления Сбербанка Герман Греф, ни бывший заместитель председателя российского правительства, и позднее (вплоть до 31 января 2011 года) министр промышленности и торговли Виктор Христенко, вызванные свидетелями в суд по настоянию защиты Ходорковского, никогда не слышали о том, чтобы в России пропали 350 млн тонн нефти. В вызове в суд премьер-министра Путина, его заместителя Игоря Сечина и министра финансов Алексея Кудрина, с которыми нынешний заключенный Ходорковский неоднократно общался по делам лично, судья Виктор Данилкин отказал.

График появления уголовных дел против Ходорковского и Лебедева определяется не вновь открывшимися обстоятельствами, не логикой расследования, которая очевидно отсутствует. Не стоит заблуждаться: если бы

¹ «Интерфакс», 31.03.2009

произошло чудо и провалилась история с якобы украденными 350 млн тонн нефти, то появилась бы какая-нибудь другая, не менее экзотическая история и был бы новый процесс.

На мой взгляд, судьба этих двух бизнесменов зависит, в сущности, от простой вещи: поверит ли Путин, что, оказавшись на свободе, они не будут представлять опасности для тех людей, которые отдали приказ их посадить, и для тех людей, которые завладели активами ЮКОСа. Это – одни и те же люди. И ставки реально высоки. Государственная компания «Роснефть», владеющая ныне лучшими активами ЮКОСа, в мгновение ока из весьма посредственной вышла в лидеры рынка. Сравните: с 1998 до 2003 года показатели по добыче нефти этой компании выросли с 12,5 до 19,6 млн тонн в год. А в 2005-м она показала результат 74,6 млн тонн за год. Что произошло в 2004-м? Да, «Роснефть» получила «Юганскнефтегаз». Ходорковский в интервью *Sunday Times* в мае 2008 года прямым текстом назвал председателя совета директоров «Роснефти» Игоря Сечина организатором «наезда» на ЮКОС и его владельцев: «Он организовал первое дело против меня из жадности, а второе – из трусости».

В самом конце 2011 года Совет по правам человека при президенте России представил независимую экспертизу по второму уголовному делу против Ходорковского и Лебедева. Эксперты рекомендовали президенту Медведеву инициировать пересмотр дела. Они мотивировали это отсутствием правовых оснований обвинения бизнесменов, нарушением принципа презумпции невиновности и обвинительным уклоном суда.

Преследование Ходорковского странным образом совпадает с политическими циклами в России. Его арест в 2003 году, в предвыборный год, обеспечил Путину популистский успех у народа, не любящего богатых. Это помимо всех остальных плюсов данного силового мероприятия: лояльности напуганного бизнеса, уничтожения демократической оппозиции, от которой после истории с Ходорковским все спонсоры шарахались, да и сегодня шарахаются, как от чумы.

К следующим выборам – 2008 года – Ходорковскому и Лебедеву предъявили новые обвинения. И опять в предвыборный 2007 год. Власть отлично помнила, что в 2011-м у обоих заключенных заканчивается срок по первому делу. А это снова предвыборный год: в 2012-м – президентские выборы, причем уже по новой схеме, предусматривающей увеличение президентского срока до шести лет. Судебный процесс начался после выборов, в 2009-м.

Мне очевидно, что Ходорковский, которого Путин рассматривает в том числе как политического противника, не должен был выйти из тюрьмы до выборов, поэтому и возникло второе дело. Абсурдность обвинений была

второстепенна по отношению к поставленной задаче: Ходорковский не должен выйти на свободу. Никогда? Возможно. На мой взгляд, как минимум до тех пор, пока Путин находится у власти, и, как мне кажется, не раньше, чем будет проведена приватизация «Роснефти».

Для того чтобы держать его в изоляции и после формального окончания срока по первому делу в октябре 2011 года, нужен был новый приговор. А значит, новый процесс. Show must go on.

Абсурдность обвинения предопределила абсурдность процесса и временами неадекватное поведение некоторых обвинителей. Самая большая их проблема даже не в плохом знании материалов ими же представляемого уголовного дела. Их проблема в недостаточном понимании сути того, за что они взялись судить «нефтяных баронов». И если обвиняемые за семь лет заключения отлично освоили юриспруденцию, то обвинители так и не смогли разобраться в том, чем скважинная жидкость отличается от нефти, кому принадлежит нефть, когда она попадает в государственную транспортировочную трубу «Транснефти», как формировалась и формируется цена на нефть на внутреннем рынке и на внешнем и почему, собственно, внутренняя цена ниже цены в Роттердаме, что и вменяется в вину Ходорковскому и Лебеву. И если задаешь прокурорам простой вопрос: хотели бы вы при все еще очень низком уровне доходов в России платить не около €1 за литр бензина, как платят у нас сейчас, а ближе к двум, как в Европе, они искренне удивляются: при чем тут это? Жуткая проблема: прокуроры обвиняют в том, в чем сами не разбираются, тех, кто отлично в этом разбирается. И у них это получается, разумеется, не очень удачно.

Доходит до смешного: прокурор читает в документе английское слово «oil» как несуразное «ноль-один». При этом оппонирует профессионалу, который тут же в процессе читает лекции о нефти, ценообразовании, вертикально интегрированной компании, системе добычи и транспортировки. В итоге половина присутствующих в зале суда начали разбираться в нюансах нефтяного бизнеса и бухгалтерских отчетах лучше прокуроров. И что делает в такой ситуации прокурор Лахтин, главный спикер со стороны обвинения? Ведет себя как ученик, который плохо выучил урок: агрессивно защищается. То есть повышает голос, хамит, отклоняет и оскорбляет специалистов, вызванных адвокатами, обвиняя их в некомпетентности, небескорыстности или недостаточном знании материалов дела, которые они вообще-то и не должны знать.

Судья Виктор Данилкин не останавливает прокуроров, когда они оскорбляют экспертов и свидетелей, и подозрительно часто соглашается с позицией обвинения. А что делают те немногие министры, которых судья все

же согласился вызвать свидетелями в суд? При всей изворотливости чиновничьего ума они вынуждены говорить правду – и таким образом свидетельствуют против обвинения и в пользу Лебедева и Ходорковского – личного врага Путина, в чьем правительстве они работают.

«Чистый Кафка, – задумчиво сказала моя иностранная подруга, отлично знающая русский, походив три дня на процесс. Потом закурила и добавила: – Такой русский Кафка... То есть Кафка бы обрадовался, что его абсурд можно еще и усовершенствовать и довести до такого сверхабсурда».

Этот русский Кафка продолжался почти два года. Каждый день, кроме среды, субботы и воскресенья, Михаила Ходорковского и Платона Лебедева поднимали в 6.45, а иногда раньше, обыскивали, сажали в специальную машину с двумя металлическими капсулами – отдельно для Ходорковского и отдельно для Лебедева – и под конвоем везли из тюрьмы Матросская Тишина в Хамовнический суд. Эту машину сопровождала другая машина с бойцами спецподразделения для охраны заключенных под названием «Сатурн», за что в народе их прозвали «инопланетянами». Довольно часто заключенные успевали только побриться, на завтрак времени не оставалось. Если в Москве пробки, а в Москве пробки всегда, то дорога от тюрьмы до суда могла занимать до двух часов. Если, не дай бог, случилась бы авария, то шанс обвиняемых выжить в этих металлических тисках стремился к нулю.

Каждый день из тюремной камеры, а затем из тюремной машины их пересаживали в «аквариум» в зале суда (стеклянно-металлическая конструкция размером примерно 3 × 1,5 × 2 метра с задвижкой, замком и цепью), где они проводили большую часть дня с перерывом на обед и короткими перерывами по требованию сторон. Прекрасный российский актер и режиссер Сергей Юрский, который несколько раз приходил в суд, посмотрел на судебное действие глазами режиссера и отметил неслучайность именно так выстроенной мизансцены: «Для меня больше невозможно выдерживать наличие этого “шкафа”, унижительность мизансцены, которая, мне кажется, мешает процессу. Человек, глаза которого спрятаны, который говорит в щель и вынужден говорить полусогнувшись, – это чудовищное унижение, позорящее процесс».

С начала второго процесса суд не уходил в отпуск. Все это время обвиняемые практически не бывали на воздухе, не получали горячий обед. В «аквариум» каждый из них приносил с собой бутылку воды. Ходорковский довольно часто жевал жвачку, чтобы перебить чувство голода. Иногда он держался за голову – случались головные боли. Должна признаться, что для такого режима жизни оба обвиняемых выглядели в общем недурно.

Правда, Платон Лебедев заметно похудел (он в свое время перенес гепатит, и у него проблемы с печенью). Оба бледные, не помолодевшие, разумеется, за эти годы, проведенные в основном в тюремной камере. Страдающие от недостатка солнца и движения. Но без следа уныния. Подтянуты, всегда опрятно одеты, чисто выбриты. Оба ясно мыслят, отлично излагают, задают точные вопросы, делают точные замечания. И сохраняют чувство юмора, что особенно впечатляет.

На скамье подсудимых — интеллектуалы, отлично образованные, с прекрасной памятью, помнящие наизусть страницы дела, профессионально разбирающиеся в той тематике, о которой идет речь: от нефтедобычи до финансовой деятельности компании. Им противостоят четыре прокурора, ни один из которых не достигает уровня компетентности обвиняемых. Они представляют государство, которое выглядит в их лице паршиво. Государство представляет и судья, про которого все понимают, что он будет тем человеком, который лишь формально зачитает приговор. Выносить его будут другие люди, те, кто все это придумал и от кого зависят карьера, зарплата, будущее прокуроров и судьи.

Любопытно, что в зале суда три видеокамеры под потолком. Ни в одном другом судебном зале Хамовнического суда я таких камер не увидела. Одна направлена на судью, вторая — на прокуроров и третья — на подсудимых. Процесс явно пишется целиком. Время от времени камеры транслировали изображение в нижний зал для прессы. Не знаю, где еще просматривали эти записи, но очевидно, что, как в оруэлловском романе «1984», и судья, и прокуроры все время помнят, что «старший брат» не спит и все видит. Ну или должны об этом помнить.

Обвинения, предъявленные Ходорковскому и Лебедеву, считаются недостаточно тяжелыми, чтобы дело было передано суду присяжных. Не уверена, что при том уровне классовой ненависти к богатым в России, которая проскальзывает даже в некоторых репликах прокуроров, суд присяжных был бы объективным, но совершенно очевидно, что влиять на суд присяжных сложнее, чем на одного судью. При этом по «недостаточно тяжелым» обвинениям Ходорковскому и Лебедеву светили максимально 22 года заключения, а после принятия (во время процесса) «гуманизационных» поправок Медведева — 15.

Опасность этого процесса в том, что он создавал видимость полноценного судебного разбирательства, но таковым не является по сути. Да, в зал № 7 мог зайти каждый, просто человек с улицы, и посмотреть на происходящее. Но судья поразительно часто практически дословно соглашался с порой совершенно лишеными смысла доводами обвинения или вообще

не мотивировал свои решения («суд не усматривает законных оснований»). И слишком часто игнорировал совершенно логичные доводы защиты. И способен просто забыть об изменениях в законодательстве, которые облегчают судьбу обвиняемых. Так, судья сделал вид, что не было президентских поправок, запрещающих держать под стражей обвиняемых в экономических преступлениях ровно по тем статьям, по которым сидят Ходорковский и Лебедев и еще тысячи их коллег, обвиняемых в экономических преступлениях. Ходорковский объявил голодовку, как бы один за всех экономических обвиняемых страны, не отказываясь при этом участвовать в процессе. Президент Медведев и председатель Верховного суда страны Вячеслав Лебедев тут же дали понять через прессу, что они в курсе событий. Ходорковский прекратил голодовку, а страна узнала, что президентские поправки просто не работают и игнорируются судьями. Это не помешало судье Данилкину продлить срок ареста Ходорковского и Лебедева и повторить этот номер снова через три месяца. Эти двое остаются «особыми» обвиняемыми, к которым законодательство применяется (или не применяется) «особым» образом.

В отличие от первого суда, когда Ходорковский, видимо, боясь навредить в первую очередь сотрудникам ЮКОСа и самой компании, которую все еще надеялся спасти, не был готов выходить за чисто правовые рамки, на этом суде он дважды подчеркивал политический характер преследования: в самом начале процесса и в своем последнем слове. Свое выступление во втором процессе он начал политическим заявлением вопреки попытке прокурора прервать его. Подтвердив, что не признает себя виновным, Ходорковский сказал: «Я считаю, что данный судебный процесс политически и коррупционно мотивирован. Он вызван опасениями моих оппонентов по поводу моего выхода на свободу. Политическая мотивированность заключается как в неприятии поддержки мной независимой оппозиции, так и в желании присвоить возможности, проистекавшие из моего права собственности на крупнейшую и наиболее успешную российскую нефтяную компанию ЮКОС».

Власть боится и не верит, что, оказавшись на свободе, Ходорковский не будет мстить, не попытается вернуть собственность, не станет «графом Монте-Кристо». Власть не верит, хотя Ходорковский не раз и не два говорил публично, что закрыл эту страницу своей жизни, что у него совсем иные планы на будущее. Я верю, что у него иные интересы и планы, я не думаю, что он намерен мстить, но уверена, что Ходорковский не забудет и не простит эти годы, вычеркнутые из его жизни по чужой воле.

Очевидно, режиссер, придумывавший это шоу, переоценил обвинение и недооценил обвиняемых. Открытый суд в Москве превратился в откры-

тый фарс. И в этой ситуации выносить обвинительный приговор было как минимум гораздо сложнее, чем несколько лет назад. К тому же авторы процесса не могли предвидеть и учесть все обстоятельства: кризис, падение цен на нефть, падение российской экономики, падение на этом фоне доверия к власти и правоохранительной системе, природные катаклизмы, с которыми власть не справляется, рост протестных настроений в стране, изменение тактики поведения подсудимых, подключение международных судов, принявших иски по делу Ходорковского и Лебедева, а также иски к России, в том числе материальные, акционеров за пределами страны, постепенный, но уверенный рост симпатий к обвиняемым в общественном мнении внутри страны и за рубежом. В зале суда все чаще появлялись известные всей стране актеры, музыканты, художники, писатели, международные наблюдатели, иностранные и оппозиционные отечественные политики, звезды телевидения, правозащитники.

На втором году процесса стало как-то очень очевидно, что у долгоиграющего проекта «Ходорковский за решеткой» нет менеджера. Решение не принято. Процесс затягивался. Власть как будто не знала, что делать и как выходить из ситуации, в которую она сама себя загнала. Иллюзий, что обвиняемых оправдают, не было. У меня по крайней мере. Процесс не освещался ни одним из центральных телеканалов, то есть весь маразм был очевиден лишь публике, ограниченной количеством мест в небольшом зале № 7 Хамовнического суда. И было ясно, что страна не вздрогнет ни от какого приговора, поскольку страна процесса не видит и не следит за ним.

Судья Данилкин должен был начать оглашение приговора 15 декабря 2010 года. Но адвокатов и прессу встретила записка на дверях Хамовнического суда: оглашение откладывалось до 27 декабря. Недурно придумали, если учесть, что под Новый год пресса уходит на каникулы. Владимир Путин дал 16 декабря пресс-конференцию, в которой вынес свой приговор Ходорковскому и Лебедеву, не дожидаясь приговора суда. В прямом телерадиоэфире он заявил: «Я, как известный персонаж Владимира Высоцкого, считаю, что вор должен сидеть в тюрьме, а в соответствии с решением суда Ходорковскому вменяется в вину хищение, достаточно солидное. Речь идет об уплате налогов и мошенничестве, и счет идет там на миллиарды рублей». Правда, Путин все же оговорился, что «есть суд» и «это его работа» и что он исходил из того, что доказано судом.

После этого его выступления никаких сомнений в том, какой приговор вынесут Ходорковскому и Лебедеву, не осталось даже у самых неисправимых оптимистов, надеявшихся, видимо, на Медведева, тогда еще президента.

Ходорковский был и остается заложником решения одного человека до тех пор, пока этот человек остается на политической сцене. И Путин даже как-то не особенно это скрывает.

Через полтора месяца после объявления обвинительного приговора Ходорковскому и Лебедеву помощница судьи Данилкина Наталья Васильева дала интервью прессе, в котором утверждала, что «приговор был привезен из Мосгорсуда», то есть что судья был не самостоятелен в своем решении по делу.

Судьба отвела Ходорковскому страннейшую роль, о которой, уверена, он не мечтал. Его судьба, как и судьба диссидента – академика Сахарова в свое время, станет, может быть, единственным реальным индикатором политического выбора России. Горбачев вернул Сахарова из ссылки тогда, когда вся страна вместе с культовым рок-певцом Виктором Цоем пела «Мы ждем перемен». Это была вторая половина 1980-х. Был общественный запрос на перемены, но, чтобы поверить в то, что власть настроена на перемены не только на словах, но и на деле, обществу нужен был знак. Тогда Горбачев позвонил академику и пригласил его вернуться в Москву.

На девятом году пребывания Ходорковского в тюрьме такой запрос только-только вновь начинает появляться. Он пока слабый. Люди начинают выходить на улицы с требованиями соблюдения Конституции, честных выборов, с конкретными проблемами своего региона, города, района. Они только начинают открыто говорить о недостатках эпохи Путина, которую как-то уже привыкли в последние годы превозносить как эпоху стабильности. Но даже эти слабые знаки возрождения гражданского общества сталкиваются с жесткой реакцией со стороны российской власти, культивирующей в себе ужас перед цветными революциями. Страх – одна из основных характеристик российского режима при Путине. Он опасается собственного народа и опасается появления сильного лидера. На мой взгляд, Путин боится Ходорковского в том числе и потому, что тот обладает ярко выраженными лидерскими качествами и харизмой, которых так не хватает российским оппозиционерам.

Прекращение уголовного преследования Ходорковского – это больше чем частная судьба одного человека. Это знак того, какой политический проект выбирает российская власть на ближайшие годы. Привычный и деградационный для страны силовой или, как модно теперь говорить, модернизационный и интеграционный. Иного, более точного индикатора, чем судьба Ходорковского, ни у нас, российских наблюдателей, ни у западных нет.

Стратегическое мышление никогда не было сильной стороной Путина. Ходорковский, которого он вроде бы нейтрализовал, засадив в тюрьму, вот уже восемь с лишним лет остается одним из ключевых ньюсмейкеров в стране, несмотря на полную блокаду со стороны основных российских СМИ. Более того, бизнесмен с минимальным рейтингом узнаваемости в 2003 году превратился за годы заключения в одного из важнейших персонажей на политической сцене страны. Не думаю, что холодным октябрьским утром 2003 года Путин именно так представлял себе будущее Ходорковского.

Борисыч. Чужой, но заслуживающий уважения

Михаил Ходорковский¹

Хочу заметить, рассказывая о колонии, что пробыл я в ней сравнительно недолго: с октября 2005-го по декабрь 2006 года, после чего меня этапировали в СИЗО г. Читы, а затем, в феврале 2009 года, обратно в СИЗО 99/1 г. Москвы.

Вообще, в бытовом отношении колония намного лучше тюрьмы. В тюрьме ты весь день, кроме одного часа прогулки, заперт в маленькой комнате с одними и теми же людьми. В колонии – наоборот: в бараке и на территории бурлит жизнь, гулять можно, пока не надоест. Солнце, которого в тюрьме не видишь, небо, зелень летом – все это очень важно для человека. Но особенно остро начинаешь ощущать нехватку подобных простых вещей где-то через год. Да и здоровье, несомненно, очень подрывается: глаза, мышцы, иммунитет... В человеке все системы не предназначены для казематов, они громко «протестуют», особенно у совсем молодых.

Переезд из тюрьмы в колонию – отдельная песня. Куда – секрет. Сколько ехать – секрет. Один в «столыпинском» вагоне плюс куча конвоиров. Один все время стоит напротив и смотрит, не отводя взгляд. На первой же остановке (через час) объявление из станционного репродуктора: «Поезд Москва–Чита отправляется со второго пути». Вот и все секреты.

Шесть суток за книгами (их с собой целая сумка), и – «привет, Краснокаменск!».

¹ Глава написана во время второго процесса.

Выход из вагона – в автозак, но без традиционных собак. Любопытные взгляды местных сержантов.

Зона. Вход «вдоль строя» – лающие шавки и придерживающие их солдаты из роты охраны. Мне смешно и любопытно.

Встречает группа офицеров. Требуют снять шапку и представиться. Снимаю, хотя требование – незаконное, я это знаю, закон выучил наизусть, но не хочу противопоставляться по мелочам.

Проходим в здание ШИЗО; потом я стану его частым посетителем. Обыск. Отъем всего, что «не положено» в этой конкретной зоне. Не спорю, да и нет ничего особо важного. Книги, тетради оставили, только пролистали – это главное.

Спустя несколько дней – «распределение». Комиссия во главе с начальником лагеря: «Ты кто по жизни?» Замечание не делаю, но смотрю недоуменно. Переходит на «вы»: «Со временем разберемся».

– Какими профессиями владеете, чем хотите заниматься?

– Готов преподавать, имею несколько рабочих специальностей.

– Мы вам предлагаем работу в швейном цеху и не рекомендуем отказываться...

Спустя несколько месяцев молодые ребята из оперотдела (они вообще почти все – дети) расскажут: мы, мол, хотели вас отправить в пекарню, которая отгорожена от лагеря, чтобы не иметь проблем, но позвонили из Москвы и сказали направить в швейный цех.

Специальность швейника требует обучения. Я посмотрел оборудование и решил – ловушка. Норму на таких машинках сделать нельзя, качество шва – дерьмо. Подставят.

Написал первую жалобу со ссылкой на зрение и «не сдал» экзамен, предупредив: если сфальсифицируете – устрою скандал.

Первая реакция очевидна: плевать на зрение, плевать на экзамен. Работайте.

Замечу, через три года, во время суда по УДО начальник колонии (уже другой) прямо заявил судье: «Мне “поручили” перевести Ходорковского на строгие условия содержания, но он своими жалобами и судами не дал мне этого сделать».

Ах так? Пишу три жалобы: начальнику колонии, прокурору и... в Гоструднадзор.

Инженерное образование, опыт работы на заводе и стройотрядовское прошлое позволяют на двух листах изложить перечень нарушений техники безопасности, требующих до их устранения остановки производства.

Вежливо отдаю начальнику.

Через два дня назначен на должность комплектовщика (грузчика) в этом же цеху. Устраивает. Это работа повременная и без нелепого оборудования: качество гарантирую как результат работы собственных рук.

Вызывает начальник колонии – «поговорить». Понимаю: получил приказ, хочет прикинуть, как исполнять. Говорю прямо: когда вам скажут меня «гнобить», нам лучше договориться «как», чтобы и вы отчитались, и я на вас зла не держал.

Очень ему хотелось договориться, но то ли не решился, то ли счел меня слабым и попытался справиться сам.

Взыскание, еще одно, штрафной изолятор (ШИЗО), и я – в суд. У администрации – шок. Назначается судебное заседание в колонии. Приезжает председатель городского суда. Вызывают «свидетеля» из числа заключенных. Я готов ко всему. Опыт «басманного правосудия» уже есть.

Вдруг свидетель тычет пальцем в лицо начальнику оперотдела и говорит суду: «Он заставлял меня врать, дал сигареты. Вот они. Но я скажу правду».

Снова шок. Уже и у меня. Нервы не выдерживают. Беру себя в руки.

Судья – начальнику: «Если накажете свидетеля – дам ход протоколу. Взыскание – отменить».

Так и повелось: взыскание – ШИЗО – суд – отмена взыскания... В промежутках – работа на швейке, общение с колонейской публикой.

Публика разная: от неграмотных чабанов из соседних («всего» километров 300–400) сел до шахтеров с урановых рудников, имеющих среднее техническое образование. От абсолютно обычных, законопослушных граждан до «перспективных» лидеров преступного мира. От абсолютно нормальных людей и до полных отморожков, получивших по малолетке 10 лет за серийные убийства и досиживающие эту десятку во взрослой колонии без понимания, что следующее убийство будет стоить ПЖ. Про моральные ограничители и говорить не приходится.

Вот такая причудливая смесь, постоянно перемешиваемая в одном котле и удерживаемая в меньшей степени непосредственно администрацией или лидерами преступной среды, а в большей – общим пониманием пределов допустимой личной свободы, ощущением некой общности и взаимозависимости.

По-настоящему асоциальные личности в колонии – редкость, и вот они как раз «купируются» администрацией и коллективом. Методы, естественно, разные – от отселения в специально создаваемые «гетто» до «тяжких телесных».

Мое положение в этом смысле было совершенно особым.

Начнем с того, что мне «общество» более чем за год не подобрало «масть». Там же достаточно простые критерии: «сотрудничаешь» с администрацией – «красный», «навязываешь свое», «страдаешь» – «черный». Работаешь и подчиняешься «авторитетам» – «мужик». Не работаешь, заставляешь прислушиваться к себе, отстаиваешь идеи независимости личности от государства – «авторитет».

Я же и работал, и общался с администрацией на любом уровне, но при этом сидел в ШИЗО больше, чем любой, а в «стукачестве» никому даже в голову не приходило меня заподозрить. Разговаривал со всеми представителями «блаткомитета», но никогда и ни в чем им не подчинялся.

В конце пребывания в лагере у меня был интересный разговор с одним из наиболее уважаемых представителей тамошней «теневого администрации». Его должны были «забирать на этап» в лагерь под Благовещенском, где содержат таких людей и их ломают. Он знал, что его ждет, и шел на это с открытыми глазами, отстаивая свою идеологию и свое видение мира, которое я бы оценил как примыкающее к кропоткинскому, анархическому.

Очень глубокий человек, несмотря на свои неполные 30 лет и среднее образование. Человек, несомненно, волевой и убежденный.

Он сказал мне, что в обычной жизни мы, безусловно, были бы врагами, поскольку моя цель – сильное государство – противоположна его цели, но сейчас и он, и я боремся с несправедливым государством, просто методы борьбы у нас разные.

Вероятно, это – квинтэссенция отношения ко мне в лагере: чужой, но заслуживающий уважения.

Меня это устраивало, как устраивало и обращение «Борисыч», его выражавшее. Хотя, конечно, это – наиболее общий взгляд. Частностей тоже хватало.

В бараке, где мне отвели место, было от 70 до 100 человек (в разное время). Они не очень задерживались: три–шесть месяцев – и перевод (такой специальный, транзитный барак).

Если кто подходил ко мне открыто, то либо «шпион» администрации, либо человека отправляли в ШИЗО под каким-нибудь предлогом.

Конечно, смешно смотрелось, но именно так администрация стремилась «держать меня под контролем» и организовывать мой круг общения.

Ну и «доорганизовывалась». Проблема в том, что с администрацией в таком виде сотрудничают в чем-либо ущербные люди, имеющие какие-то «нелады» с коллективом (реальные или надуманные).

Один из таких «деятелей», которого оперотдел поселил в бараке рядом, крайне боялся перевода в другой барак, где содержался его недруг. Его этим

шантажировали, и в какой-то момент он для себя решил, что лучший способ избавиться от давления – перевестись в другой лагерь. Задача непростая, но он нашел интересный путь (надо заметить, завершившийся частичным успехом) – ударить меня ножом. И ударил ночью, во сне, в лицо. Хотел попасть в глаз, но промазал в темноте и просто распорол лицо. Кровищи натекло...

Воспользовавшись предложением, многомудрое начальство решило сделать меня изгоем и поместило в одиночную камеру, объявив всем, что я попросился в «безопасное место», испугавшись за свою жизнь.

Такого допускать было нельзя.

«Безопасное место» – прямой путь на кладбище, в прямом и в переносном смысле. Потом любой выход в «зону» или на этап делается смертельно опасным, да и на самом «безопасном месте» бывают «неожиданности».

Помирать – так с музыкой. Объявляю «сухую голодовку». Вторую за время пребывания в тюрьме. Первая была в Матросской Тишине, когда Платона кинули в карцер. Шесть дней. Когда его выпустили, я был на грани. При «сухой» сгущается кровь, резко растет давление. У меня было 180 (надзиратели мерили). Дальше – тромб или инсульт. Преимущество такой голодовки – она заставляет быстро решать вопрос. Риск с третьего дня. Больше 10 почти никто не живет. Обычная («мокрая») голодовка переходит в угрожающую стадию через 30–60 дней.

Итак, «сухая». Очень тяжело. Видимо, здоровье уже не то. На четвертый день не могу ходить. Кружится голова. Приходит врач: начальник лагеря принял мое условие – объявлено, что я помещен в одиночку по его решению. Слова врача подтверждает начальник и «блаткомитет».

Меня переводят в санчасть, где я несколько дней жестко расплачиваюсь со своим организмом (точнее – он со мной).

Выход в лагерь. Опять ШИЗО, опять суд, опять отмена.

Новое обвинение, этап в Читу. Начальник оперотдела лично тащит все мои вещи в машину. Приносит даже матрас и одеяло. «Только не возвращайтесь!» Прощаемся более чем любезно.

ГУЛАГ ИЛИ УЖЕ НЕ ГУЛАГ?

Изменилась ли гулаговская система? И да и нет. Разумеется, общие изменения огромны. Во-первых, никого не морят голодом. Отдельные прецеденты бывали и бывают, есть даже целые «голодные зоны», но это, скорее, нерас-

порядительность конкретного начальника колонии, воровство, а не продуманная государственная политика, как было при Сталине.

Во-вторых, нет убивающе тяжелого рабского труда. Скорее, в «зонах» вообще нет работы. Люди дуреют, звереют, теряют социальные навыки (те, у кого они были). Однако за безработицу сегодня никого не наказывают, а вот за смерти и побегі — очень. Поэтому работы просто нет или она не носит разумно-созидательного характера.

В-третьих, просто так убить заключенного нельзя. Такой факт потребует огромного числа бумаг. Бить, мучить — можно, а вот убивать действительно запрещено. Запрет, конечно, как и любой другой, нарушается, но это иная ситуация, чем когда такое право было дано.

В-четвертых, условия проживания хоть и тяжелые, но не убивающе тяжелые. Например, зимой в бараках отрицательных температур стараются не допускать, дают воду, пусть и холодную, сравнительно регулярно позволяют мыться, стирать вещи.

Понимаю, смешно и грустно слушать, но именно такие «мелочи» дают или отнимают право на жизнь.

Теперь о сходстве с ГУЛАГом.

Заключенный — не совсем человек, скорее скотина, чья ценность для «хозяина» существенно выросла по сравнению с первой половиной прошлого века. То есть убивать нельзя, но бить — можно и нужно. Морить голодом нельзя, но и думать о качестве питания необязательно.

Мораль по отношению к заключенному вообще понятие несущественное: врать, разводить, стравливать друг с другом, выказывать пренебрежение — можно и нужно.

Хотя здесь, как и во всем, есть исключения. Есть служащие, которые никогда «не позволят себе», и есть заключенные, которые не позволят «по отношению к себе». Но так было и в ГУЛАГе. Конечно, тогда для заключенного ставка была — жизнь, а теперь — здоровье и возможность досрочного освобождения.

К слову, о здоровье. Здоровье в нашей стране вообще ценность «второго ряда», а качество его охраны и на свободе оставляет желать лучшего. Что происходит в «зоне» — можете себе представить, и будете правы.

Хотя мне лично повезло. Причем повезло уже дважды. Первый раз — когда меня резали¹: попался военный хирург с твердой рукой. Второй раз, наоборот, зашивали. На счастье, тот, кто числился стоматологом, оказался лицевым хирургом, и теперь благодаря ему шрам на лице мало заметен.

¹ Делали операцию. — Здесь и далее примечания автора — Наталии Геворкян (НГ).

Низкий ему поклон. Но это, скорее, исключения. Гораздо более частыми являются случаи, подобные тому, свидетелем которых мне довелось быть.

Одного знакомого мне заключенного жестоко избили. Он попал в медсанчасть, которая была «через забор» от нашего барака, и, поскольку забор из колючей проволоки позволял переговариваться, я к вечеру заинтересовался, как его дела. Мне прокричали, что он плох и, видимо, помрет, поскольку после некоторого улучшения опять лежит, редко приходя в сознание. Фельдшер же, оказав первую помощь, больше не подходит.

Я попросил передать администрации, что, если он помрет, я молчать не буду. Через час из города пришел врач. Телефон в медсанчасти не работал, поэтому весь лагерь наблюдал, как сначала врач бегом бежит в дежурную часть, а потом (единственный раз за все время) на территорию заезжает «скорая помощь».

Парня спасли. У него был разрыв селезенки, и к моменту попадания на стол хирурга он потерял более двух литров крови от внутреннего кровотечения.

В общем, болеть в нынешней зоне, как и в ГУЛАГе, категорически не рекомендуется. Но и выйти отсюда, сохранив здоровье, – малореально.

Можно ли изменить ФСИН без изменения общей ситуации в стране?

Не знаю, но пытаться можно и нужно.

Надо помнить, что в сегодняшнем ГУЛАГе присутствуют разные типы людей.

Во-первых, и это самое печальное, невиновные. Эту долю можно определить, зная общее число оправдательных приговоров нашего «басманного правосудия» (0,8%) и сравнив ее с тем количеством следственного брака, который признается таковым судами присяжных у нас (20%) и судами стран Европы, где качество работы правоохранительной системы вряд ли, скажем мягко, уступает нашему (15–30%).

Если даже учесть, что часть реальных преступлений попросту не доказана, то и в этом случае каждый пятый–седьмой заключенный невиновен, а это 150 000 человек, 150 000 судеб, семей, потерянное ими здоровье, невозполнимые годы жизни...

Во-вторых, та группа преступников, которых общество готово в конце концов простить и в социальной адаптации которых оно заинтересовано.

Численность этой группы зависит от общего состояния морали, гуманизма в стране, но и сегодня она составляет большую часть. «Воровайки», «жулики», хулиганы, даже «бытовые» убийцы сегодня нашим, в целом жестоким, обществом не рассматриваются как потерянные навсегда.

И если в первом случае речь идет скорее о судебной системе, то вторая группа – несомненная прямая задача ФСИН.

Проблема усугубляется тем, что значительная часть заключенных приходит, не обладая необходимыми социальными навыками, у остальных зона разрушает имеющиеся.

Во-первых, людям необходима работа. Причем работа, которая позволит им и сохранить привычку к ежедневному труду, и помочь своим семьям, оставшимся без кормильца (огромная проблема, дополнительно разрушающая семьи, порождающая беспризорность и новую преступность), заплатить по искам, а также работа, которая позволит, выйдя на свободу, иметь честный кусок хлеба, а не кидаться опять за помощью к «старой профессии».

Понятно, задача непростая, особенно в наше «рыночное» время, но вполне решаемая. А главное – заслуживающая самого пристального внимания. Ведь именно здесь «зарыты» 50% рецидивов, то есть сотни тысяч и миллионы новых преступлений, наносящих огромный ущерб тому же самому обществу.

Скупой платит дважды, и хорошо, если только дважды.

Аналогично надо посмотреть и на другие проблемы: одежда, встречи с семьей, режим, образование.

Что для нас важнее: создать дополнительные условия «наказывания» помимо лишения самого дорогого – свободы – либо вернуть людей к нормальной жизни? И не платить потом дважды, трижды за то, что этого не сделали?

Психология тюремщиков способна дать только первое. Если обществу нужно второе, тогда решать эти вопросы должны совсем другие люди, не связанные с тюремным ведомством.

А ФСИН должна исполнять порученное, пусть даже если это и осложняет персоналу жизнь. Но ведь каждый из нас на своем рабочем месте делает то, что нужно заказчику, а не то, что сделать проще. Хотя и хотелось бы.

К слову, это еще одна причина, по которой ФСИН, если мы действительно хотим что-то изменить, не должна играть в изменениях роль «первой скрипки».

Наконец, существует проблема людей, которых общество не готово простить никогда.

Здесь тоже надо учитывать несколько составляющих. Первая и главная – «судебные ошибки». Их чудовищно много, и, что тоже важно, в смерти человека, облыжно обвиненного в непрощаемом преступлении,

часто заинтересованы те, кто хотел бы «спрятать в воду» концы своих преступлений, своего корыстного интереса, своей преступно плохой работы.

Вторая составляющая – изменение, гуманизация самого общества. Готовность простить тех, кто раскаялся, кого мы не готовы были простить раньше.

Третья – как мы считаем достойным для себя поступать с теми, кого мы не готовы простить?

Увы, но ответ на все эти вопросы может быть дан только обций, поскольку «окончательное знание истины» человеку недоступно. Думаю, отношение к непрощаемым преступникам, наличие неустранимого сомнения в вине каждого из них, внутренняя готовность простить раскаявшегося не только показатель уровня общества, но и образец желаемых этических норм, к чему мы все должны стремиться.

Именно такой подход и люди, готовые к такому подходу, способны подсказать правильный ответ.

Надо заметить еще один крайне важный факт. Адаптация к свободе после пяти лет «зоны» трудна, после 10 – в большинстве случаев невозможна. Человеческая психика коверкается в большинстве случаев необратимо. Это к вопросу, что мы, общество, хотим от тюрьмы.

АДАПТАЦИЯ К НЕСВОБОДЕ

Уезжая, знаю: «зона» – это не страшно. Там живут обычные люди, и твое место в том мире зависит от тебя. Причем от воли больше, чем от силы. Бояться нельзя. Результат – мерзкая, грязная жизнь, которая хуже смерти. А смерть... Что смерть? Риск невелик: две-три на тысячи заключенных в год. И потом, это быстро, а посему – не страшно.

Преимущества «зоны» – солнце и свидания. Свидание в «зоне» – это три дня, раз в квартал, в помещении по типу провинциальной гостинички. Мама, жена, дочь, которых можно потрогать, обнять. Время пролетает как мгновение.

Вообще тюрьма, несомненно, разрушает семьи. Регулярно приезжают к одному из 20. Жены уходят, дети забывают. За пять лет человек, как правило, теряет социальные корни. За воротами его ждет пустыня, поэтому так многочисленны возвраты. Кто и зачем создал и поддерживает именно такую систему – понять не могу. Возможно, не со зла, а по традиции. Но последствия у этой традиции жуткие. Целый слой выброшенных людей. Миллионы разрушенных семей и судеб.

Главное, что альтернатива существует и варианты всем известны, а ограничения на семейное общение очевидно избыточны. Но пока все остается как есть.

В то же время проблема собственно противоположного пола хотя и существует, но наряду с прочими. Причем в большей степени для заключенных чуть старше 20 и моложе 35 лет. Те, кто еще моложе, приходят обычно из колонии для несовершеннолетних и не обладают опытом регулярной сексуальной жизни. Те, кто старше, возможно, в результате стрессовой ситуации, не ощущают этот вопрос как критический. В общем, о нем можно спокойно говорить.

Семья – иное. Здесь буквально минное поле, любые движения на котором чреваты жесточайшими конфликтами, депрессиями и даже самоубийствами.

В целом навязчивые мысли, воспоминания – депрессия, свойственная достаточно большой части людей, – меня не коснулись. Могу вспомнить буквально несколько ночей, когда я не спал.

Конечно, особенно в первый тюремный год, когда каждый день по нескольким каналам телевидения и радио рассказывали, как громят компанию, было весьма неприятно. Пропаганда давила на психику. Но я достаточно хорошо контролирую свое сознание. Например, начинаю составлять в уме письмо, или строить дом, или обставлять какое-нибудь помещение.

Потом выяснил для себя, что мне легче всего дать выход нервам, переложив мысли на бумагу. Начал писать тексты выступлений, писем, жалоб, но не статей. То, где «даешь выход», не годится, чтобы читали другие. Потом перечитываешь – неадекватно. Зато появляется привычка класть мысли на бумагу. За восемь лет научился. Пусть не так здорово, как профессионалы, но для меня и это – достижение. Я ведь в школе просил любимых девочек писать за меня сочинения. Сам не хотел и не умел.

Возвращаясь к мыслям, расскажу об удивительном случае в колонии. Вообще-то я всегда был достаточно спокоен за свою семью. Во-первых, они у меня молодцы. Во-вторых, я знал, что всегда получу информацию и смогу обратиться за помощью.

Вдруг, что называется, «пробило». Не могу ни о чем больше думать, целый день в голове жена. Ей плохо. Ну полная чушь. Тем не менее ощущение настолько острое, что делаю запись в дневнике (единственную такого рода) и на следующий день связываюсь с адвокатом. Нет, вроде все в порядке. Ну у меня «отхлынуло». Тем не менее, когда на свидание приезжает жена, спрашиваю. Оказывается, ее прихватило. Температура под 40° целый день. Больше у меня такого не случалось, но теперь я во многое готов верить.

ТЮРЬМА И ВОЛЯ

Тюрьма является как бы увеличительным стеклом для наблюдения за общественными процессами.

Когда в стране резко снижался уровень жизни, то через некоторое время в тюрьме питались травой в буквальном смысле этого слова. Последний раз, по рассказам, такое случалось в 1999–2000 годах. Счет дистрофикам, как рассказывают, шел на десятки и сотни.

Я этого, к счастью, не застал, но был поражен наличием полностью безграмотных молодых людей. То есть вообще не умеющих в свои 20 с хвостиком лет ни читать, ни писать.

Я был свидетелем смены «контингента» в Матросской Тишине, когда на место маньяков и уличных преступников в массовом порядке стали поступать люди, у которых рейдеры в погонах отнимали собственность.

Я наблюдал, как, отдав собственность, они выходили со сроками и без.

Я видел, как в тюрьму пошли правоохранители и их подручные из числа «коммерсантов», пострадавшие в ходе междоусобных войн ведомств, как с недоверием восприняли медведевские инициативы и как стали спустя некоторое время благодаря им выходить на свободу, возвращать свое добро. Пусть пока частично.

Нет, в тюрьме, несмотря на все ограничения, многое хорошо заметно из того, что происходит на воле.

Человек в тюрьме, несомненно, меняется. Тюрьма сходна с инвалидностью, когда одни, неработающие, системы восприятия восполняются обострением других. Взамен сократившемуся количеству внешних раздражителей приходит бóльшая чувствительность к остающимся.

Те, кто долго находится в тюрьме, любят смотреть мультфильмы, острее реагируют на события во внешнем мире, гораздо тоньше ощущают окружающих. Вышедшие после долгой отсидки на волю рассказывают, что первые несколько месяцев читают людей как открытую книгу. Потом «сверхвосприимчивость» проходит.

Несомненно, тюрьма меняет и этические нормы. Особенно в молодых, не устоявшихся головах. Если на свободе 95% людей в обычной жизни вранье считают чем-то не очень хорошим, а жестокость не относят к норме, то в тюрьме все не так.

Врать нельзя «своим», красть нельзя у «своих». Жестокость – норма. Причем такие правила навязываются не только (а может, и не столько) преступным сообществом. Это правила, по которым живут «сотрудничающие с администрацией» и сама «администрация». «Зона» – большая деревня.

Здесь все, всё и про всех знают. Да никто особо ничего и не скрывает: «опера» всех «разводят» и подставляют, все и всё воруют, в ШИЗО бьют (впрочем, не только в ШИЗО), услуги покупают и т.д. Может, только торговля наркотиками идет сравнительно негласно. Хотя и про наркотики в общем все известно. Я лично, например, только в «зоне» увидел гашиш в брусках, «пятаки», «химки», марихуану, которую в сезон курили почти все. Странный, сладковатый дымок. Очень характерный...

Вообще-то смешно. Приехав в «зону», я сначала не мог понять: люди ведут себя как пьяные, а запаха нет. Потом понял...

ЧЕЛОВЕК ИЛИ ЧЕЛОВЕК-КОМПЬЮТЕР

Меня лично тюрьма тоже, несомненно, изменила, несмотря на то, что я сюда попал, будучи уже взрослым и устоявшимся человеком. Наиболее сильной переоценке подверглось понимание важности отношений с близкими людьми, семьей. Да и понимание мира стало несколько другим. Думаю, по моим статьям это заметно. Хотя точнее всех эти изменения оценит моя жена, когда мы наконец опять встретимся.

Происходят ли в тюрьме вспышки злости, отчаяния, можно ли себя контролировать? Да, да и да. И отчаянье бывало, и злость. Мне помогает выплескивание подобных эмоций на бумагу. Собственно, и в обычной жизни себя приходилось «очень контролировать».

Окружающие считают меня безэмоциональным. Человеком-компьютером. Возможно, где-то это и так. Порог эмоционального возбуждения у меня действительно необычно высок. Чтобы разозлить, надо чтобы произошло что-то поистине необычное.

Вообще, конечно, хотя все понимаешь, сначала очень задевает явная несправедливость происходящего даже в мелочах.

Первое судебное заседание в Басманном суде было для меня шоком. Тебя попросту не слышат. Эй, погодите, а обосновать? Может, вы все придумали? Почему ваше слово дороже моего? Почему из-за вашей паранойи я должен сидеть в тюрьме?

Твои вопросы никому не интересны. Как и пустая бумажка закона.

Думаете, не накатывает? Накатывает. Просто с какого-то момента начинаешь понимать: попал в плен к инопланетянам. Они — не враги, не фашисты, просто «чужие», с похожей внешностью. Говорить с ними не о чем. И успокаиваешься.

Со временем я стал воспринимать тюрьму, суды, следователей как явления природы, которые можно изучать, но на которые не нужно эмоционально реагировать.

Эмоционально здесь самое тяжелое – неизвестность. Не того, что произойдет лично с тобой, а происходящее дома, с семьей, с друзьями. Причем иногда проходят дни и даже недели, прежде чем появляется ясность. Возможность что-то узнать, переспросить. Конечно, телефонов в тюрьме хватает, и для многих это спасение, но далеко не всем они доступны. Мне, например, нет.

Хотя и твою собственную судьбу держат в тайне даже по мелочи. Такое психологическое давление. Куда вызывают, зачем ведут – никто и никогда не скажет. «С вещами», «без вещей», «с документами», «без документов», «по сезону» (в смысле надеть верхнюю одежду).

Более того, если приходит следователь и приносит документ или документ приходит в тюрьму, а ты встречаешься с адвокатом, то документ тебе вручат обязательно «после». Цель понятна: чтобы не мог посоветоваться хотя бы еще несколько дней.

Унизительные обыски, которых бывало в Чите до шести в день, постепенно становятся безразличны. Плохо, конечно. Планка человеческого достоинства изменила свой уровень. Увы.

Тем не менее, если не хочешь опуститься, надо бороться в своей душе за каждую бытовую мелочь. Регулярная зарядка, чистота, ежедневная работа, вежливость в общении с любимыми людьми – вроде все просто и естественно, но не тогда, когда из года в год тебя пытаются сломать «безнадегой», забвением, размывающими тюремными традициями.

ТЮРЕМНОЕ ОБЩЕСТВО

Тюрьма способствует длинным разговорам на самые разные темы. Важен образовательный уровень сокамерников.

Консультации «по делу» в тюрьме достаточно обычны, поскольку «свой» адвокат не слишком частое явление, а адвокаты «по назначению» редко относятся к работе с душой. Вообще хороший адвокат – большая удача.

Такие «профессиональные» консультации не очень сложны, как это ни смешно. Большая часть судей знает УК, УПК и пару решений пленумов Верховного суда – «О судебном приговоре» и «О назначении наказания». Да и то знают плоховато. Поэтому предсказать их возможные ошибки – дело несложное и практически безошибочное. Как и найти огрехи в приговоре, позволяющие обоснованно составить кассационную жалобу.

Скажу с полной ответственностью: в «своем» экономическом составе я разобрался очень глубоко, до уровня монографий и текущих научных дискуссий. С практической точки зрения – бессмысленное занятие. Этот уровень и для прокуроров, и для районного суда не интересен. Даже в «надзоре» таких специалистов – считанные единицы, но и они никогда без команды «сверху» не будут смотреть на «дело» столь глубоко. То есть все пойдет по накатанным рельсам, даже если рельсы давно признаны наукой ведущими в пропасть.

Под «пропастью» я понимаю системное противоречие между гражданской и уголовной правоприменительной практикой.

В общем, не забираясь «в дебри», в двух случаях из трех в любом приговоре есть за что зацепиться, чтобы потребовать пересмотра.

Реально кассационная инстанция пересматривает одно из 10 дел, надзорная – гораздо реже.

Спустя очень короткое время легко понимаешь, где правда, а где вранье. Думаю, для большинства профессиональных судей это тоже не секрет. Просто замечать невыгодно.

Скажу откровенно: читать многие дела противно, от других – ощущение какого-то сюрреализма, то есть того, что люди живут в какой-то иной реальности.

Как вам, например, двухлетнее содержание русского человека в рабстве чеченской семьей, живущей в русской деревне? А это факт. И человек, которого осудили, в целом мне его подтвердил.

Конечно, попадаются очень интересные люди, с которыми можно поговорить о многом, даже о нефти и политике. Несмотря на иногда глубокое расхождение взглядов. Например, из известных – Владимир Квачков. Хотя здесь немало менее известных, но весьма серьезных и образованных людей.

ТЮРЬМА МЕНЯЕТ, ИЛИ ЭТО ВОЗРАСТ...

Что касается собственных ощущений... Тюрьма способствует и «самокопанию», и более глубокому анализу внешней действительности. Темп жизни замедляется. Очень любопытный парадокс: каждый день тянется медленно, а недели, месяцы и годы пролетают быстро.

Я замечал: для меня на свободе час – это было много, здесь – мгновение, стоит только поглубже уйти в свои мысли. Зато качество концентрации – абсолютное. Сокамерники не мешают: в уши затычки – и космос...

Относительно прочих изменений – не знаю даже, о чем говорить. Видимо, поскольку попал в тюрьму после 40, то как человек уже сложился.

Бытовые проблемы для меня не в новинку: в первые 30 лет жизни и стирал, и убирался, и горячая вода далеко не всегда была. Да и питание. Конечно, тюрьма – не дом, но родные заботятся, что-то передают, что разрешено. Нормально.

Наверное, единственная бытовая проблема, которая мешает, – отсутствие компьютера, доступа к информации. Пусть не оперативной, но даже справочной. Книг же в камеру много не возьмешь. Здесь помощь адвокатов – бесценна.

У меня всегда было полезное умение, здорово помогающее в тюрьме, – концентрироваться на задаче и отсекал все ненужные мысли. Такая «управляемая депрессия». Я полный рабочий день, восемь часов, дисциплинированно думаю об одной или нескольких «производственных» задачах. Делаю небольшие перерывы – для отдыха размышляю о чем-то приятном. Например, медленно, с удовольствием «обставляю» комнату мебелью и техникой.

После «рабочего дня» либо отключаю голову с помощью книжной или телевизионной жвачки, либо представляю семью, друзей. Вспоминаю, мечтаю. Повторю – это старая привычка, старое умение, оказавшееся полезным в тюрьме.

Что же касается отношения к людям... Жена считает, что я стал мягче, «человечнее». Не замечаю. Ядовит, но не особенно злопамятен, как и раньше.

Самое сложное для меня – было и остается – «выпустить эмоции наружу». Воспитан в представлении, что мужчине недостойно быть слишком эмоциональным. Подшучивать – да, иногда даже весьма едко. В том числе над собой, а особенно над властью предрежащими. Но никогда не показывать реального отношения, реальных эмоций. Несложно, особенно потому, что сильных эмоций за пределами моей семьи, друзей у меня почти не бывает. Эмоционально отношусь к детям. Может, к близким и друзьям чуть более сентиментален. Как здесь отличишь последствия тюрьмы от возрастных изменений?

Ни прокуроры, ни Путин с Сечиным сильных эмоций не вызывают. Как осенний дождик: неприятное явление природы, не более того.

Атака

Наталия Геворкян

Мастера дзюдо и карате утверждают, что один человек способен победить 20. Допустим, напало 20 человек – один против 20, то есть имеется 21 сабля и они могут занимать энное количество положений в пространстве, пересекаясь и прочее. Так вот, если теперь представить себе взмахи сабель и расчертить их определенную диаграмму, то естественно, что существует такое единственное положение, в котором может быть произведено единственное движение, способное парировать удары всех 20 сабель. Следовательно, мастером можно назвать того, кто, не рассуждая, приостановил действие всех спонтанно вторгающихся факторов и прочертил своей рукой одну-единственную необходимую траекторию. Это так называемое адекватное безошибочное действие.

Мераб Мамардашвили

У Михаила Ходорковского был шанс бежать за границу даже из Нижнего Новгорода. Подъехавшая из Москвы охрана ЮКОСа привезла, по одним данным, информацию, что готовится его арест, по другим – просто ксерокопию ордера на арест. В аэропорту Нижнего есть международный терминал. Туда летает, например, Lufthansa. Ходорковский передвигался по стране на арендованном самолете. При желании он мог попытаться улететь тем или иным способом...

Нижний был очередным пунктом его турне по России перед вылетом в Иркутск и дальше – в Эвенкию. Формально Ходорковский объяснял в российских регионах стратегию развития бизнеса, смысл слияния ЮКОСа и «Сибнефти» (окончательное соглашение о создании компании «ЮКОС-Сибнефть» было подписано 14 мая 2003 года).

Уверена, что в тот вечер, 24 октября 2003 года, в Нижнем он не вспоминал о диалоге с Путиным 19 февраля того же года, когда, как считается, Ходорковский подписал себе приговор. К моменту ареста он уже все проанализировал, понимал, что и почему происходит и что произойдет дальше. Ну или ему казалось, что понимал.

Я же все время мысленно возвращаюсь к той встрече, впервые очевидно обнаружившей напряжение между двумя лидерами – страны и бизнеса. В тот день Путин, продолжая ельцинскую традицию, пригласил к себе в Кремль «крупняк» российского бизнеса. Поговорить.

Ходорковский говорил о том, что, по данным российских предпринимателей, на коррупцию в 2002 году было потрачено \$30 млрд, что составляет порядка 10–12% ВВП. Он критиковал неравные правила игры для государственных и частных компаний, намекал на коррупцию в сделке по покупке государственной компанией «Роснефть» компании «Северная нефть», за которую заплатили баснословную сумму – \$600 млн. Путин жестко парировал, что некоторые компании имеют свои «сверхзапасы» и еще вопрос, как они их получили, намекая, видимо, на сомнительную приватизацию 1990-х. Напомнил, что у ЮКОСа были проблемы с налогами и «да, вы их решаете, но ведь почему-то они возникли...»¹. И еще президенту не понравились планы ЮКОСа строить нефтяную трубу в Китай (по предварительным оценкам, стоимостью порядка \$3 млрд частных инвестиций). Без одобрения Кремля такие планы в России не реализуются. У Кремля же были свои трубы и свои приоритеты, в данном случае – труба на Находку, стоимостью 10 млрд бюджетных денег. Как рассказывает Виктор Геращенко, Путин сказал «нет», «и тут бы Ходорковскому промолчать, но он возьми и скажи: “Владимир Владимирович, вы не понимаете важности выстраивания отношений с Китаем...”»².

Впрочем, Ходорковский говорит, что такого не было.

О чем думал Путин, слушая Ходорковского?

Начинался третий год его правления. Путин был еще не так уверен в себе, как во время второго срока или во время «третьего» – премьерского. Среднегодовая цена за баррель нефти все еще была ниже \$30. Он уже практически взял под контроль основные телеканалы страны, отжал из страны двух серьезных противников – магнатов Бориса Березового и Владимира Гусинского, последнего предварительно недолго подержали в тюрьме. Но Путин все еще боялся олигархов. Друзья президента еще не отформа-

¹ Владимир Путин взял острое интервью у олигархов // *Коммерсантъ*, № 30, 20.02.2003.

² «Новая газета», № 49, 2008.

тировали под себя госкорпорацию, в которую впоследствии превратят Россию. Еще ни один из бизнесменов публично не заявил, что готов отдать государству свой бизнес по первому требованию. Еще предстояло найти идею, на которой Путин войдет во второй срок.

О чем думал 51-летний бывший подполковник КГБ, бывший чиновник питерской мэрии, бывший чиновник Кремля и бывший шеф ФСБ с президентской зарплатой на тот момент 63 000 рублей, глядя в хитрые глаза бизнесмена, в миллиарды раз богаче его, который говорит главному чиновнику страны, что он не разбирается в экономике и геополитике, что вся его «вертикаль власти» — просто коррумпированные халявщики, вооруженные печатями?

Мне кажется, он думал примерно так: «Вот этот очкарик, похожий на отличника, любящий диаграммы и графики... Сорока ведь еще нет, а уже восемь ярдов состояние, если верить *Forbes*. Да даже если половина. Его ЮКОС стал круче нашего Газпрома. Куда там “Роснефти”, так нет же, еще наезжает... Все норовит захватить...

А цены на нефть растут. Вон, на днях на Лондонской бирже перепрыгнули тридцатку. Американцы войдут в Ирак, старина Буш не остановится. И цены взлетят! И еще миллиарды парню в карман... Смотри, как разговаривался. Остальные поосторожнее будут. А этот... И смотрится неплохо... Некоторым дано... Все при нем. И главное — навсегда: и эти бабки, и эта компания, и эта внешность, и самоуверенность. Хозяин... А тут — четыре года, ну восемь, а потом что? А этому уже, собственно, ничего не нужно. У него все есть. Поэтому и не боится, считает себя крутым.

Компанию делает прозрачной, иностранцы ему руку пожимают, забыв про русский бандитский капитализм... Хочет быть белым и пушистым. Благотворительность развел. В политику лезет, хотя я предупреждал... Все рассчитал... А аппетит растет... Что он там про трубу на Китай? Наглый! Думает, что всех купит, если что. А ведь и купятся... Я-то знаю. И он знает, что я знаю.

Честные тут ко мне пришли... Интересно, когда эти ребята в последний раз жили на зарплату? Долго говорит, один за всех. Ну, посмотрим, придет время, будут ли все за одного... Олигархи... А государство — это я. И поэтому они все ко мне приходят и заискивающе хихикают, и ломают себе голову, о чем бы таком важном для государства со мной поговорить. О государстве теперь радеют. Чиновники им не нравятся... А сами полстраны задарма получили. Ох, ребята, поговорить бы с вами в другом месте...»

Есть железное правило, которому в России учат с детства. Если на тебя нападают несколько человек и драка неминуема, то бери за горло самого сильного. Если повезет вывести из игры лидера, то шанс уцелеть и отбиться

выше. Ни Путин, ни Ходорковский не росли в тепличных условиях. Думаю, они оба прекрасно знали это правило. Путин с олигархами ельцинского разлива и через два года во власти чувствовал себя слабым питерским пацаном перед крепкой московской шайкой. Но за питерским пацаном на сей раз была вся государственная машина. А за олигархами — капиталы и их компании, которыми абсолютное большинство из присутствовавших не готовы были рисковать. В их силе была их слабость. Путин взвесил: беспроеигрышная ситуация. Вышибать надо этого очкарика с компанией номер один в стране, которого, в отличие от всех остальных, представили просто по имени, как звезду, которому «шайка» доверила говорить. Остальные построятся сами. Соединение опыта дворового детства, школы КГБ со школой дзюдо подсказывало: пора бить.

* * *

Ходорковского арестовали ранним утром 25 октября во время дозаправки арендованного им самолета в Новосибирске.

На этот момент у ЮКОСа уже были заложники в тюрьме. 19 июня посадили начальника отдела внутренней экономической безопасности ЮКОСа Алексея Пичугина. 2 июля арестовали совладельца компании Платона Лебедева. Под подпиской о невыезде с начала октября был еще один акционер — Василий Шахновский. 4 июля в прокуратуре допросили двух крупнейших совладельцев ЮКОСа — Михаила Ходорковского и Леонида Невзлина. Каждую неделю Генпрокуратура проводила обыски и выемки, которые явно носили устрашающий характер. «Что они делают?» — спросила я одного из коллег, имевшего источники в правоохранительных органах. «То же, что в Чечне, — ответил он. — Наносят точечные удары, нейтрализуют лидеров».

Да и сам характер ареста Ходорковского напоминал захват террориста. Самолет отогнали на запасную стоянку, к нему подъехали два автобуса. Из них вышли специально обученные ребята из ФСБ.

МБХ: Никакой информации о моем аресте, которую можно было бы назвать «конкретной», мне никто не предоставлял. Да и не интересовался я такой информацией. Ситуация была очевидной: все на грани. Те, кто хотел мне помочь, делали что могли. Противники — тоже. Если вы представляете процедуру принятия решений в Кремле, то она предусматривает повороты в любой момент.

В этой ситуации вызов на допрос в Генеральную прокуратуру был очевидным «последним звонком». Хотя уровень риска адекватно воспринимался уже на этапе последней поездки за рубеж, где я попрощался с друзьями.

Совершенно непонятно, зачем было гнать «группу захвата» ночью из Москвы в Новосибирск — почти четыре часа лета. Если решение было принято, то почему было не арестовать Ходорковского прямо в Нижнем Новгороде, который всего в часе лета?

МБХ: Да потому же, почему и все остальное, — параноидальная боязнь. В Нижнем — слет правозащитников. «А вдруг...»

Я ожидал менее «эффектных» ходов — обычного ареста во время допроса в Генеральной прокуратуре.

Если бы вы видели снайперов на крыше суда в Чите в 2007 году, то многое вам стало бы ясно сразу.

Мне потом говорили, что они решили: я лечу в Эвенкию, чтобы получить сенаторскую неприкосновенность, но думаю, что это только попытка поиска объяснений. То, что в сенаторы идет Шахновский, а не я, и то, что необходимо получать подтверждение палаты, они не знать не могли.

Я отлично помню тот период. Было ощущение, что Ходорковскому все время сигналият — уезжай... А он не реагирует. Вполне возможно, что утечки информации о возможном аресте были сознательными. С другой стороны, Ходорковский, конечно, взвешивал, что может произойти, если он решит уехать. Например, арестуют все равно и представят преступником, который пытался бежать из страны. Более чем возможный вариант.

МБХ: Версия «последнего предупреждения» может рассматриваться наряду с другими, типа версии о провокации, но мне не интересно гадать об их мотивах.

Я спал спокойно, даже в самолете, и потом, в тюрьме. Семье не говорил ничего о возможном аресте. Зачем? Практическую подготовку я выполнил. Будет — значит будет. Чего нервы трепать?

Наш Ту-134 приземлился на плановую дозаправку. Его оцепили сотрудники ФСБ, в самолет зашла «группа в гражданском», которая вежливо попросила меня пройти с ними. Дали собраться и проводили в «свой» самолет — Ил-86.

Никаких ужасов. На пути в Москву не беспокоили, я читал. Прилетели, усадили в микроавтобус и с кучей сопровождения — в здание на Техническом. Там сотрудники ФСБ «передали» меня прокурорским.

Знакомые из спецслужб рассказывали, что в самолете, доставившем Ходорковского в Москву, был крупный чин из руководства силовиков. Возможно, опасались, что бойцы перестараятся. А может быть, уровень арестанта предполагал присутствие кого-то из больших начальников. Также

возможно, большому начальнику было поручено переговорить с задержанным без протокола. И такой разговор, говорят, состоялся. Те, кто о нем знает, уверяют меня, что Ходорковский ни разу никому его не комментировал. Партнеры Ходорковского предполагают, что в Москву бизнесмена доставил генерал Владимир Проничев, возглавивший в 2003 году Пограничную службу ФСБ. Сам Ходорковский это отрицает.

*Личный адвокат Ходорковского **Антон Дрель***: Мы виделись накануне его отъезда. Ходорковский вытащил меня к себе домой, в Жуковку. Кстати, я был у него дома тогда в первый раз.

И история наших отношений была недолгой. Я не собирался работать с Ходорковским. Много разных мифов было вокруг группы — про агрессивность, жадность, что не могут довести до конца ни одного проекта, что их будут мочить, потому что они поддерживали коммунистов на выборах, что у них страшная служба безопасности. В общем, великий и ужасный Ходорковский. А потом Вася Алексанян меня уговорил встретиться, сказал, что Ходорковский ищет личного адвоката. Мы встретились в феврале 2000 года. Он поздоровался с полупоклоном — уважительно, без всякого высокомерия. Попросил рассказать о себе: армия, учеба, работа. Я рассказал, честно сказал, что у меня были проекты с другими олигархами, в том числе с Романом Абрамовичем. Он все выслушал и предложил мне самому сформулировать условия, на которых я согласился бы работать. Ну вот, оказалось, что есть миф о Ходорковском, а есть Ходорковский.

Я приехал к нему. Мне не показалось, что он внутренне готовился к аресту. Сказал: «Вероятность моего ареста сейчас 90%, но не 100. Для 100% нужна санкция...» Как же он его назвал? Не могу вспомнить. Все называют Путина по-разному. Питерские говорят «директор», приближенные к власти бизнесмены — «начальник»... Ну, в общем, санкция Путина.

Мне кажется, он ожидал, что Путин скажет ему сам, лично: вали отсюда или арестуем. Мне рассказывали тогда, что он пытался встретиться с Путиным после ареста Платона в июле 2003-го. Просил Патрушева помочь, директора ФСБ. Патрушев тогда был достаточно нейтрален. Патрушев предложил ему встретиться с генпрокурором Устиновым, но Ходорковский отказался. Устинов же предлагал «договориться». А Ходорковский «не договаривался».

Ходорковский не хочет комментировать свою встречу с Патрушевым, и, таким образом, вышесказанное остается лишь версией. Претензия, назовем это так, генерального прокурора Устинова оценивалась в \$280 млн, которые группа Ходорковского якобы должна была доплатить по своим инвестиционным обязательствам перед предприятием «Апатит». Именно такая сумма

ущерба фигурировала в официальных материалах прокурорской проверки по результатам приватизации «Апатита».

Такое предложение не было беспрецедентным. В 2000 году с аналогичными претензиями «наезжали» на владельцев крупнейших российских компаний: Вагита Алекперова, Владимира Потанина... Летом того года глава «Интерроса» Потанин, например, получил письмо заместителя генпрокурора Юрия Бирюкова, в котором утверждалось, что в 1995 году ОНЭКСИМбанк недоплатил \$140 млн за 38% акций «Норильского никеля». Этот ущерб предлагалось «незамедлительно возместить», и тогда, обещал Бирюков, к Потанину «не будут в дальнейшем предъявляться требования в судебном порядке». Судя по тому, что они и не предъявлялись, Потанин нашел способ договориться с государством. Ходорковский — нет.

Антон Дрель: Последней точкой своей предстоящей поездки Ходорковский назвал Эвенкию, куда он собрался лететь вместо Василия Шахновского (которого выдвинули в Совет Федерации от Эвенкии).

В пять утра 25 октября позвонил охранник Ходорковского. Рассказал про арест. Я позвонил Владимиру Дубову, одному из акционеров Группы МЕНАТЕП и в то время депутату Думы. А в 10.30 раздался звонок с мобильного Ходорковского. Он уже был в Москве... Я приехал в прокуратуру. Ходорковский сидел подчеркнуто расслабленно. Напротив сидел следователь Радмир Хатыпов (потом его за что-то уволили или принудили написать заявление по собственному желанию), и они говорили «за жизнь». И Ходорковский курил одну за другой...

Никогда не видела Ходорковского курящим. Друзья говорят, что иногда, когда выпивал, мог стрельнуть у кого-нибудь сигарету. А выпивал, когда не собирался больше в этот день работать. Грамм 50 виски. С удовольствием. Но, видимо, не часто. Соседи по «Яблоневому саду», поселку в Жуковке, где жили акционеры компании, рассказывают, что работал он все время. И если вечером кто-то выходил просто прогуляться или выгулять собаку и встречал Ходорковского, то по его сдержанному «добрый вечер» понимал, что у него там, в голове, крутится какая-то мысль, которую он не хотел бы потерять, отвлекшись на светский разговор. В его кабинете допоздна горел свет. Или работал, или читал.

В последний раз Ходорковский был дома 19 октября. И если бы вышел погулять, то мог встретить разве что двух из оставшихся на свободе и в стране партнеров — Василия Шахновского и Владимира Дубова. За эти последние месяцы перед арестом «Яблоневый сад» заметно «поредел».

Поездка Ходорковского по стране стартовала 20 октября 2003 года: Липецк, Воронеж, Белгород, Тамбов, Саратов, Нижний Новгород... Предполагалось, что он будет в дороге две недели.

Тема его бесед и лекций была вроде бы чисто экономической, но, дослушав Ходорковского до конца, внимательный студент, или бизнесмен, или просто слушатель, или телезритель обнаруживал не только экономическую, но и политическую стратегию, которую предлагал Ходорковский в интересах развития страны. Он утверждал, что для движения вперед нужны: 1) воспроизведение высокоинтеллектуальных людей, то есть образование; 2) возможность для этих людей эффективно работать в России, то есть интеграция России в мировую экономику; 3) желание этих людей жить в России, то есть развитие гражданского общества в стране.

Что делал Ходорковский с точки зрения Кремля? Ездил с предвыборной программой. В полном соответствии с теорией заговора олигархов, которую под заказ путинских силовиков или по собственной инициативе подробно изложил в опубликованном в мае 2003 года докладе политолог Станислав Белковский. По этой теории олигархи готовились изменить Конституцию и трансформировать Россию из президентской в президентско-парламентскую республику, которую возглавит, конечно же, идеолог этого заговора Михаил Ходорковский. Мне очевидно, что этот документ задевал все чувствительные струны президента Путина: профессиональную подозрительность, злопамятность, зависть, неуверенность в себе, чтобы не сказать трусость.

Авторы доклада отлично выбрали время для его публикации – буквально через две недели после официального объявления о слиянии ЮКОСа и «Сибнефти», в результате которого новая компания становилась лидером на российском энергетическом рынке. Плюс одновременно шли переговоры о слиянии ЮКОССибнефть с компанией Chevron с сохранением за россиянами 30% (самый крупный пакет) объединенной компании. Слияние с западным гигантом уже гарантировало компании первое место в мире по запасам нефти, второе – по добыче и скачок в первую мировую пятерку по капитализации. А впереди, в декабре, были парламентские выборы и формирование новой Государственной думы, на которую, как утверждалось в докладе, у самого богатого человека в стране были свои виды.

С учетом всех этих реальных и выдуманных обстоятельств фигура Ходорковского раздувалась до уровня большой, очень большой опасности для неокрепшего еще президента. Ходорковский отлично понимал, как может разозлить недругов своей поездкой. Но, как говорят его коллеги,

он считал, что к осени 2003 года политический маятник слишком качнулся в сторону силового крыла в окружении президента (заместитель руководителя администрации президента Игорь Сечин и питерская команда) в ущерб либеральному крылу, которое Ходорковский ассоциировал с руководителем администрации президента Александром Волошиным. Возможно, он наивно надеялся изменить ход истории. Или наивно надеялся на Волошина. А надеялся точно, потому что незадолго до ареста сказал мне, что сигналом реальной опасности может служить уход из администрации президента Александра Волошина. «Вот тогда точно все, безнадежно». Волошин ушел в отставку через неделю после ареста Ходорковского, так что сигнальная система дала сбой или сработала с точностью до наоборот. Случайно или нет.

Василий Шахновский сказал мне, что он пытался отговорить Ходорковского от этой поездки. Но его же не отговоришь...

МБХ. Затаиваться, плести какие-то заговоры, отсиживаться в кустах — наверное, это правильно, но я так жить не умею и не хочу. Первые «путинские» годы мне казалось, что он хотя и другой, чем Ельцин, но готов к открытой дискуссии и к восприятию чужого мнения. Поэтому я честно пытался помогать, открыто встав на сторону «несилового крыла».

Арест Платона показал: мы с Путиным из разных миров. Наверное, это надо было осознать раньше, но, пока тема не прошла через сердце, осознать не получилось.

Что оставалось? Мне объяснили, что это — заложник. Будут еще. Уезжать? Оттуда лаять на свою страну? Не мое. Тогда вперед, в политическую оппозицию. Открыто. В крайне слабой надежде, что поворот назад не будет столь крутым.

Говорил ли, советовался ли с коллегами? Несомненно. Своих предупредил о рисках, рекомендовал уехать. С политическими союзниками обсудил их возможные проблемы. Никто не заявил, что я его подставляю, не предложил иного, приемлемого пути.

Остальное было делом моих собственных убеждений.

После ареста многие говорили, что ЮКОС стал таким большим, что Ходорковский потерял ощущение реальности, почувствовал себя хозяином жизни, которому все позволено, неприкасаемым. И в этом, считают, была его ошибка. Ходорковский не соглашается.

МБХ: Неприкасаемым? После Гусинского? После Платона, наконец? Смешно. Скорее, я взвешивал, не убьют ли, но решил, что не станут.

Владимир Дубов, акционер Группы МЕНАТЕП, бывший депутат Государственной думы: Я был в Москве. Сначала мне позвонила наша диспетчер, которая управляла

передвижением арендованного Ходорковским самолета. Она сказала, что наш самолет в Новосибирске отогнали на резервную полосу. Потом позвонил директор авиакомпании, у которой мы арендовали самолет. Потом перезвонила диспетчер и сказала, что ОМОН заблокировал самолет. Потом позвонил адвокат Антон Дрель: Ходорковский арестован.

Мы виделись с Мишей 19 октября в «Кораллово», был день рождения созданного им лица. Я туда привез Починка (в то время министр труда и социального развития. — *НГ*). Починок тогда сказал, что не известно еще, что ему завтра скажет Путин по поводу этого его визита к вам. Но все же приехал. Еще не так сильно все боялись. Мы говорили с Мишей о возможном отъезде его личного помощника. Ходорковский считал, что ему необязательно уезжать. Мы уже знали, что парня поставили на прослушку, и он правда боялся. Ходорковский в результате согласился, и помощник улетел на Кипр, а оттуда в Лондон.

Мне кажется, что все это время, вплоть до ареста, у нас всех была какая-то надежда, что обойдется. Изнутри ситуация не казалась такой уж беспросветной: с нами общались министры и чиновники, приветливо встречались губернаторы. Правда, за два дня до ареста от Суркова окольными путями пришла информация, что губернаторам запретили с нами общаться. С другой стороны, за пару дней до отъезда в эту последнюю поездку к Ходорковскому заезжал Волошин, и расстались они вроде бы вполне оптимистично.

20 октября мы вместе улетели в Мордовию. Потом он полетел дальше. Мне показалось, что он не был уверен, что арест неминуем. Помню, я спросил его, каковы у нас шансы на позитивное разрешение всей этой ситуации. Он ответил: «15%. Если будем работать как сумасшедшие, то эта вероятность удвоится». Напомнил русскую историю: что да, новгородцы изгнали князя (в 1136 году новгородцы изгнали князя Всеволода Мстиславовича. — *НГ*), но во всех остальных случаях государство побеждало.

Когда он уезжал в эту последнюю поездку, было понятно, что это опасная игра. Но мы привыкли ему верить, а он говорил, что так надо. Он или не думал, что так все произойдет, или думал, но не хотел пугать. Вообще, в какой-то момент Ходорковский прекратил коллективные обсуждения ситуации, у каждого был свой сектор работы, и общая трепология не приветствовалась. Может быть, поэтому я не вполне был готов к такому варианту событий — к его аресту.

На следующий день после ареста я встретился с Романом Абрамовичем, владельцем «Сибнефти». Он только прилетел из Лондона. Я поехал к нему. Хотел понять, как они в «Сибнефти» оценивают ситуацию, что это все такое и что они собираются делать. Напомню, что к этому моменту мы были практически одной компанией и у нас были общие интересы. Мы вместе вели переговоры о слиянии с Chevron. У меня не было никаких мыслей о возможной двойной игре со стороны Абрамовича. Плюс

по условиям договора с «Сибнефтью» за разрыв сделки была предусмотрена неустойка в \$1 млрд. Это серьезно.

К Абрамовичу тогда же приехал Леша Венедиктов. Он рассказывал о том, что происходит. Меня удивило: как будто отчитывался начальнику. Потом мы переговорили вдвоем. Абрамович сказал: «Я съезжу в Кремль. Разберусь». Он так и не звонил.

Логично предположить, что после ареста «группа в гражданском» пришла с обыском домой. Но нет. Никогда – ни до, ни во время, ни после ареста, ни по сей день – дома у Ходорковского не было ни одного обыска. Ощущение, что решение об аресте принималось в последний момент, как-то спонтанно, импульсивно даже. Ходорковский забыл при аресте в самолете портфель, который потом попросил адвоката забрать. О'кей, но если организуется целая операция с полетом через полстраны спецназа ФСБ и прочими признаками охоты на особо опасного преступника, то уж как-нибудь портфель с документами-то прихватите. Может быть, там важные доказательства его вины, в этом портфеле. Или такие доказательства могли оказаться у него дома. Теоретически. Какие-то записи или документы...

Сам факт, что Ходорковский, уезжая, оставил дома все так, как было, говорит, скорее, о том, что он до конца не верил в возможность ареста. Но он утверждает, что это не так.

МБХ: Я мало сомневался в реальной возможности ареста, однако мои представления о судебной системе были наивными. Имея опыт сотен арбитражных процессов, мне казалось, что я понимал возможную степень «прогиба» судей под влиянием «телефонного права».

Да, все, что можно истолковать в пользу «работодателя», все будет истолковано, но пойти прямо вразрез с законом? С таким я лично в арбитражных судах не сталкивался («дело ЮКОСа» было позже).

Поэтому мои предположения строились на возможности держать меня в тюрьме путем бесконечного следствия.

Мы предполагали и два года, и пять. Иллюзий повтора «дела Гусинского» не было. На нем власть слишком обожглась.

Команда для моей замены была подобрана и уже прошла стажировку (Стивен Тиди и Брюс Мизамор).

Вероятность отъема у нас ЮКОСа мы рассматривали как реальную, а вот разгром компании предвидеть не могли, поскольку он не ложился не только в рамки закона, но и в обычную логику прагматичного «государственника».

Однако привычка страховаться, к счастью, не подвела. После моего ареста дальнейшие шаги менеджмента были точными и соответствующими ситуации, тем более что международная практика существует.

Российские власти реализовали достаточно обычную для стран третьего мира модель. Реакция западных стран также была прогнозируемой и стандартной.

Единственный выбор возник у менеджмента после ареста всех счетов (в начале 2004 года) — останавливать производство или продолжать работу. Было принято решение не вовлекать в противостояние персонал компании, привязанный к своим «моногородам».

Вскоре после ареста Платона Лебедева я сделала интервью с Борисом Березовским, уже осевшим в Лондоне. Он предсказывал, что Ходорковско-го ждет аналогичная судьба, то есть политэмигранта (не угадал), и что компанию у него заберут (угадал). Ходорковский встретился со мной после этого интервью. Он был так зол, что говорил почти шепотом. По-моему, его бесила каждая фраза этого интервью. Я вспомнила рассказы его коллег: шеф всегда понижает голос, когда сердится.

— Неужели вы думаете, я отдам им компанию?

— Нет, не думаю. Я думаю, у вас ее заберут без спроса.

Сейчас Ходорковский говорит иначе.

МБХ: В то, что компанию могут забрать, я верил с того самого февральского заседания, где я выступил от РСПП с докладом о коррупции.

Может быть, и тогда, во время нашей встречи в центральном офисе ЮКОСа, он так думал, но вслух этого не произнес. Он на минуту задумался и сказал:

— Вы когда-то дали мне совет: не доверяйте Путину.

Действительно, после многочасового интервью с Путиным в феврале 2000 года и выхода книги «От первого лица»¹ мы встречались с Ходорковским и Невзлиным, и они спрашивали о моих впечатлениях о Путине. Я, в частности, ответила, что никогда не принимала бы то, что он говорит, за чистую монету. Путин слишком хорошо владел профессиональной способностью располагать к себе собеседника и подстраиваться под то, что этот собеседник хотел услышать, чтобы ему можно было безоговорочно доверять.

¹ Геворкян Н., Тимакова Н., Колесников А. От первого лица. Разговоры с Владимиром Путиным. — М.: Вагриус, 2000. Книга вышла незадолго до избрания Путина президентом России.

Ходорковский продолжил:

— Я всегда помнил эти ваши слова. Но один раз забыл. Знаете почему? Потому что со мной говорил президент страны. И мне было сложно представить, что президент страны может вот так просто врать. Теперь я за это расплачиваюсь.

В комнату зашли люди, и я так и не успела спросить, в какой же момент он поверил Путину. Ответ на этот вопрос узнала много позже.

Василий Шахновский, акционер Группы МЕНАТЕП: Это была последняя личная встреча Ходорковского с Путиным. То ли 29, то ли 30 апреля 2003 года, точно дату не помню. Я могу рассказать лишь то, что мне рассказал Миша сразу после встречи.

Они встретились на даче Путина в Огарево. Встречу организовал Роман Абрамович, но он на ней не присутствовал. Процесс слияния ЮКОСа с «Сибнефтью» продолжался. Путин, естественно, был в курсе. Я, может быть, уже не вспомню все детали. Но, как мне помнится, сначала они разговаривали втроем: Путин, Швидлер и Ходорковский — руководители государства, «Сибнефти» и ЮКОСа. Речь шла о предстоящей сделке объединенной компании «ЮКОССибнефть» с Chevron. Переговоры с Chevron продвигались очень удачно. Обсуждались уже конкретные детали. Как ты понимаешь, такие серьезные сделки без согласования с Кремлем невозможны. Путину идея сделки понравилась, по крайней мере на словах он поддержал ЮКОС: «Действуйте. Тут все не так просто, разное про вас докладывают. Но я вас поддержу и в случае чего прикрою».

А потом Ходорковский и Путин остались вдвоем. И Путин сказал: «Прекратите финансировать коммунистов». Я тогда несколько удивился, когда об этом узнал, поскольку за несколько месяцев до этого, со слов Суркова, нам как раз было разрешено это делать. То есть мы эту тему с Кремлем согласовали. А может быть, Слава мне так сказал, а с Путиным не согласовал. Не думаю, что это был разговор в стиле «начальник–подчиненный», но слова Путина были восприняты Мишей как однозначное требование.

После встречи Ходорковский был спокоен, скорее, доволен разговором. И кстати, выполнил требование президента. Он перестал финансировать предвыборную кампанию коммунистов, но продолжал поддерживать либеральные партии — «Яблоко», СПС, ну и главную властную партию «Единая Россия». Таковы парадоксы российской политики. Финансирование партии власти является, в сущности, обязательным атрибутом «неучастия» бизнеса в политике.

Путин, глядя в глаза Ходорковскому, сказал: «Действуйте, мне нравятся ваши планы». Но Путин не «прикрыл», как обещал, когда пришли за Пла-

тоном Лебедевым. И не «прикрыл», когда пришли за Ходорковским. Позднее стало понятно, что на момент последней встречи между бизнесменом и президентом работа спецслужб по ЮКОСу велась вовсю. Специальная группа была создана и начала «копать» под ЮКОС еще в конце 2002 года. Ее возглавил Юрий Заостровцев, в тот момент заместитель директора ФСБ, начальник департамента экономической безопасности. Заостровцев отличился в борьбе с двумя другими олигархами — Гусинским и Березовским. Первого российский президент считал врагом. Второго — другом, предавшим дружбу. Думаю, что в подоплке «наезда» Путина на того или иного человека всегда есть скрытый или явный личный мотив. В случае с Ходорковским он был усилен стараниями друзей президента, у которых явно разыгрался аппетит. Сужу по результатам: основной актив ЮКОСа достался госкомпании «Роснефть», совет директоров которой возглавил все тот же Игорь Сечин. Они хотели ЮКОС, а для этого надо было убедить президента «убрать» Ходорковского.

МБХ: Полагаю, что изначально, во всяком случае у Путина, это была история про Ходорковского. Когда в головах его окружения возникла идея про ЮКОС — я не знаю. Думаю, скорее «до», чем «после».

Когда они ее сумели внедрить в голову Путина? Скорее «после», чем «до», иначе Абрамович не сунул бы голову в потенциальную петлю. Он ведь «выскочил» не без риска.

Но вообще-то интриги — это не мое. Могу ошибаться.

Личных мотивов Путину предлагали целую тьму. Какой из них зацепил некую «душевную струну»? Не знаю. Игорь Иванович — человек талантливый, нашел зацепочку или придумал. Кто разберет?

Врал ли Путин Ходорковскому, когда говорил, что ему нравятся его планы? Может быть. А может быть, в тот момент он еще не принял окончательного решения. Сделка с Chevron могла в равной степени понравиться и не понравиться президенту. Ее можно было рассматривать как рывок российской компании вперед, на международный уровень, что было в плюс и России. А можно было свести эту тему к банальному: Запад подбирается к нашему стратегическому сырью, Ходорковский настроен слишком про-американски, ЮКОС выходит из-под российского влияния...

Собственно, такой псевдопатриотический, или государственнический, как его принято в России называть, подход и возобладал впоследствии в российской внешней и экономической политике.

Бывший глава администрации Путина Александр Волошин уверял меня, что Путину предполагаемая сделка с Chevron скорее нравилась, поскольку

российская компания становилась самым крупным акционером ведущей западной нефтяной компании. А Роман Абрамович в разговоре со мной сказал, что эта сделка, учитывая характер и взгляды Путина, могла оказаться роковой ошибкой Ходорковского. Было несколько неожиданно услышать это от партнера Ходорковского по предполагавшемуся большому слиянию.

Бизнес-планы ЮКОСа в тот момент были грандиозными. Два слияния подряд, проекты в Восточной Сибири, богатейшей по запасам сырья и все еще недостаточно освоенной, труба на Китай... В случае слияния с Chevron, до которого оставался буквально один шаг, ЮКОС и его владельцы становились, конечно, куда менее уязвимыми в собственном непредсказуемом государстве. Думаю, те, кто спланировал «дело ЮКОСа», тоже это понимали.

МБХ: Кроме «трубы» и Восточной Сибири на повестке стояла мурманская труба для поставки в США («балансир» китайскому направлению), пилотный завод по технологии GTL (переработка газа в дизтопливо с дальнейшей закачкой в трубу — именно эту технологию мы рассчитывали получить от Chevron), Центр научных разработок, который мы построили в Москве для доработки и внедрения ряда новейших разработок, включая топливные элементы.

Проект с Chevron давал нам с Абрамовичем контроль над крупнейшей в мире нефтяной компанией, обладающей серьезнейшими технологиями в области шельфовой нефтедобычи и GTL. Это мог быть стратегический прорыв в области энергетики.

В 2006 году Chevron открыла серьезные запасы в Мексиканском заливе, а сейчас продвигается в области горючих сланцев.

Американцы получили бы гарантии поставок, а Россия — прямой выход не только на американский рынок сбыта, но и доступ к очень серьезным технологиям и ресурсам в ряде регионов.

Несомненно, что в случае слияния с западной компанией именно такая история произойти бы не могла, но это не означает, что отсутствовали бы другие, не менее эффективные методы. Во всяком случае при наличии готовности понести экономические потери для страны аналогичного масштаба.

Я сомневаюсь, что власть опасалась слияния компаний. Эту сделку было легко остановить на аппаратном уровне. Ведь необходимо было разрешение Антимонопольного комитета, согласие Минприроды и много чего еще.

Еще проще было запретить сделку с иностранцами. Скорее Путину затея понравилась, однако, как и всякий автократ, он крайне уязвим для манипулирования со стороны ближайшего окружения.

Что ему говорили — общеизвестно: от «украл всю нефть» и «руки по локоть в крови» до продажи «ядерного потенциала» американцам.

Чему он поверил — не могу сказать. Но объективно Путин считал мой арест и уничтожение ЮКОСа выгодным мероприятием, позволившим сразу «зачистить» политическую поляну от независимо финансируемых сил.

Все спонсоры прекратили платежи без согласования с Кремлем. Шаг объективно выгодный для действующей власти, но стратегически безответственный. Результат — скачок коррупции, ошибочные решения и падение предпринимательской активности.

Косвенное доказательство того, что уже в сентябре, то есть за месяц до ареста и еще до поездки Ходорковского по стране, раздражение Путина по отношению к нему достигло той стадии, когда он это особенно не скрывал, можно найти в не так давно опубликованной книге Джона Брауна¹, бывшего главы российско-британской компании ТНК-ВР. Он цитирует свой разговор с Путиным как раз в этот период. Если верить Брауну, Путин сказал о Ходорковском: «Я терпел этого человека слишком долго», имея в виду, как пишет автор, что бизнесмен Ходорковский начал играть в политику, а это «Путин считал непростительным».

* * *

Час Ходорковский гулял по коридору прокуратуры с адвокатом Антоном Дрелем. Это был последний час на свободе. Он им не воспользовался. Ждали, когда предъявят обвинение. У адвоката Дреля был телефон. Ходорковский никому не позвонил. Он просил Антона, когда все закончится, позвонить маме, передать ей, чтобы она приехала к жене и детям и пожила с ними какое-то время. Думаю, он представить себе не мог тогда, что за арестом последуют годы заключения, что бы он сейчас ни говорил. Ну, может быть, год, но не годы. Собственно, этого не мог представить себе ни один из бизнесменов, с которыми я обсуждала эту тему. Потом принесли толстенное обвинение. Такое же толстенное выкатили в свое время и Платону Лебедеву. Дрель понял, что сажают, и надолго. Обвинение вручал не главный следователь — Салават Каримов. Он, как выяснилось, не любит заниматься этим лично, поручает своим подчиненным.

МБХ: В прокуратуре, в рамках традиционного беззакония, допросили в качестве свидетеля, предложили подождать и спустя два часа предъявили обвинение. Допросили уже в качестве обвиняемого. Все скоренько. Суд — арест — Матросская Тишина.

¹ Браун Дж. Больше, чем бизнес. — М.: Альпина Бизнес Букс, 2011.

Уйти из Генеральной прокуратуры, наверное, не дали бы, хотя нервы попортить им, наверное, было бы можно.

Звонить? Кому? Очевидно, Путин дал санкцию. Подставлять людей? Или в прессу? Так информагентствам мой адвокат сообщил сразу.

Следователи — Салават Каримов и Михаил Безуглый, остальных я не запомнил. В том, что они уже имели четкий приказ, не было ни малейшего сомнения.

Вы знаете, как себя называет Каримов? «Честный солдат» (с генеральскими привилегиями). Если есть приказ — он не думает. В этом — его плюс для начальства и в этом — большой минус. Думать-то иногда надо.

Про закон, самостоятельность следователя, совесть работника прокуратуры — я не говорю... В случае приказа все — абсолютно пустой звук.

Причем в обычной жизни, возможно, он прекрасный человек, как говаривал Штирлиц про коллег из гестапо.

Судья Басманного суда Андрей Расновский, бывший сотрудник прокуратуры, санкционировал арест Ходорковского. Позднее пошел на повышение и был назначен судьей Московского городского суда. Обвинение в суде представлял прокурор Валерий Лахтин. Он же требовал ареста Платона Лебедева.

Ходорковский выслушал решение судьи, потом снял обручальное кольцо и часы, отдал Дрелю и со словами: «Ничего, такой экспириенс тоже полезен» — поехал в тюрьму.

Никогда больше Ходорковский не просил передать ему в тюрьму столь странные вещи, как в тот первый раз. Кто-то его научил, что записки надо писать на папиросной бумаге, потому что в случае шмона записку можно свернуть в папиросу и выкурить. А может быть, он, как и все мы, знал по книжкам что-то такое о записках из тюрьмы молоком на бумаге и прочие тюремные байки, которыми полнится наша литература с революционных времен. И еще он боялся, что к нему будут применять психотропные средства, поэтому старался первые пару недель не есть, только пил воду.

Антон Дрель говорит, что в общем был спокоен за то, как примут Ходорковского сокамерники: «У него очень высокий, почти недостижимый порог чувствительности — он может разговаривать и найти общий язык с любым человеком».

МБХ: В тюрьме попал в большую камеру, но сначала был там один, потом перевели еще несколько человек. Они тут же наладили «дороги», по которым пошла почта, водка, продукты, сигареты. Нашлось несколько знакомых, в том числе один — в ка-

мере напротив. Я был поражен, узнав, сколько потерянных мной из виду людей на самом деле не уехали за границу, а сидят в тюрьме.

Не нервничал вообще. Есть, пить, писать письма отказался сразу. Вода — только из-под крана, и так до того, как разобрался в ситуации, — три недели.

Поведение при аресте или захвате в заложники — полезная наука. Рекомендую овладеть всем, кто занимается бизнесом, политикой или общественной деятельностью в России.

Важно принять все, как есть, важно разобраться в совершенно новой обстановке, важно получить информацию и сопоставить ее, важно не терзать себя надеждами на скорое освобождение и переживаниями за недоделанное на воле. Важно говорить только то, что ты хочешь сказать для своих целей, и ничего сверх этого. Оценить, как могут обернуться для тебя твои слова сразу после ареста, — задача непростая.

Что попросил принести из дома — не помню. Но книги, ручки и тетради появились у меня быстро. Без остального мне обходиться несложно.

Я хотел быть лучшим

Михаил Ходорковский

Я – человек, не слишком любящий воспоминания. Моя память устроена таким образом, что откидывает все, не имеющее логической связи с настоящим или не наполненное эмоциональным содержанием. Последнее – редкость в моей жизни.

Тем не менее помню, что к лидерству стремился всегда. Мне нужно было формальное лидерство, организационная структура, поскольку мои родители так построили мою жизнь, что стать лидером шпаны у меня бы не получилось. Хотя я жил на улице Космонавтов – это широко известная в узких кругах зона «Мазутки»: уличные банды, драки улица на улицу...

Спорт, амбиции в учебе – я хотел быть лучшим. Как мне это привили – даже не знаю. Анализирую – и не могу понять.

С шести лет меня отдали в секцию плавания. Ездил через всю Москву, в бассейн «Локомотив». Больших успехов не достиг, хотя занимался по шесть дней в неделю. К 11 годам – третий взрослый разряд, здоровые легкие, выносливость (бегал по 15 км, плавал по пять). Однако полное неумение драться стало абсолютно неприемлемым для мальчишки моего возраста и в моем районе. Первое взрослое решение – бросаю плавание, иду заниматься борьбой.

Вольная, самбо, карате, бокс. Всего понемногу, не для спортивного результата – для драки. Бросил спорт в 18 (когда поступил в институт) – времени не было совершенно. Последний раз дрался в 23, как оказалось – из-за будущей жены. Так что все было не зря.

С 18 лет – бег, гири, когда появились – тренажеры. До ареста пробегал в день по пять километров. Плавать ненавижу. Видимо, в детстве «пере-

брал». В тюрьме привычка к ежедневным физическим нагрузкам помогает не распускаться.

К слову, в школе «для души» занимался футболом и хоккеем (у нас рядом был стадион «Спартак»). Травм набрал кучу. «Вылезать» начали где-то с 35 лет.

В общем, возвращаясь в детство, стать лидером в одном и проиграть лидерство в другом — для меня не вариант в то время. Позже, естественно, приходилось делать выбор, и не раз. Например, между институтской карьерой и миром бизнеса. Между банковским бизнесом и промышленностью. Между карьерой чиновника и свободой. Между свободой и собственным достоинством. Но позже.

Собственно, пионерия, а затем комсомол помогли реализовать лидерские качества, не потеряв достигнутое в спорте и учебе. Конечно, я упустил много чего другого. Но тогда такого осознания, что что-то упустил, не было. Да и сейчас не сильно жалею. В школе гулять времени не было: работа, спорт, химшкола. В институте студенческую жизнь видел лишь в стройотрядах: учеба, работа, «общественная нагрузка». Гулянки в общаге — более чем редкость, может быть, за все годы три–пять раз. Музеи, выставки, театры — все мимо. «Добирал» позже, не «добрал». Читал, правда, всегда и много.

Жили мы не слишком богато, поэтому вопрос денег стоял всегда. И чем старше я становился, тем острее. Как только появилась возможность заработать — немедленно воспользовался. Попробовал в 14 лет, а с 15–16 работал регулярно. Сначала на каникулах подрабатывал в булочной. Потом папа устроил дворником, потом — стройотряды, работа на заводах во время практики и каникул.

У меня была простая философия: когда есть время и деньги — надо их тратить. Если есть время, но нет денег — зарабатывать. И то и другое — интересно.

При всем при том мысль заняться спекуляцией даже не приходила в голову. Тогда перепродавали импортную технику, музыку, которую привозили из-за границы командированные. Фарцевали. Знакомых было много — и в спорте, и в школе, и в институте. Я ведь коммуникабельный и с весьма «широким кругозором» в технических вопросах. Сегодня думаю: смешно, ведь стоило лишь допустить такую мысль — заняться фарцовкой — и жизнь бы пошла совсем по-другому. Это точно. Стал бы зарабатывать много, решил бы, что институт — вещь не нужная, а формальная. Наладил бы отношения «с органами». Потом бы пожалел, но было бы поздно.

ЖИЛ, НЕ ЗАМОРАЧИВАЯСЬ «ИДЕОЛОГИЯМИ»

Я верил в партию, особо не интересуясь и не заморачиваясь «идеологиями». Вас это, возможно, удивляет, но вы – человек из другого мира.

Даже не знаю, как вам объяснить. Вот вы часто обсуждаете с друзьями преимущества одной операционной системы перед другой? А для многих это ключевой вопрос межличностных взаимоотношений. Вы что, не видите, как Microsoft напортачила с Vista?! Вы разве не просыпались в холодном поту из-за кошмарного сна, как «виснут» ваши драйвера?! А убить сторонников Apple вам никогда не хотелось? Хотя бы морально?!

И тем не менее Microsoft в вашей жизни занимает больше места, чем КПСС в моей. До 1984–1985 годов был вынужден концентрироваться на очень ограниченном перечне вопросов. Остальные переходили в «фоновый режим». Человек присоединяется к своей «группе». Родители, друзья, учителя – то, что они говорят, воспринимается как факт, без проверки.

Ну, открывается Vista 3–5 минут – много это или мало? Ну, занимает она 20 ГБ – а это много?

Брежнев – шамкает и надевает пятый орден. Смешно. Но может это везде так? Мне-то, в общем, без разницы. Я-то не вижу связи с пустыми полками в магазине. Я даже не знаю, что они бывают полными.

И не понимал до 27 лет! Не мог из частных вывести общее. Не слишком много думал. «Наши» и «не наши», черное и белое. Без оттенков. Прекрасно понимая, что среди «наших» много идиотов и подонков. Но – наши. С ними разберемся сами.

Мог ли тогда «наворопятить делов»? Очень даже мог. Например, если объективно посмотреть на большинство «тогдашних» диссидентов и даже правозащитников, то они не выглядели убедительно. Если не понимать на основании самостоятельных размышлений и собственных источников информации то, что они говорят, делают, отстаивают, – трудно проникнуться их идеями. Скорее, возникает желание защитить привычный мир, глубоко въевшиеся идеологемы.

К началу перестройки, то есть к 1985–1986 годам, я заканчивал институт. Заканчивал с красным дипломом, именной стипендией, работая на одной-двух работах: дворником, иногда плотником у себя в Свиблово. Делал встроенные шкафы, ремонтировал двери, рамы. Плюс стройотряды летом. В 1986–1987 годах продолжал то же самое, но еще стал заместителем секретаря комитета ВЛКСМ МХТИ по организационной работе и по ночам подрабатывал на хлебозаводе на Красносельской. Было тяжело. Особенно когда поступил в ВЮЗИ.

Больших проблем с деньгами не было, хотя уже была семья. Жена, сын. Родители помогали. Хотя отказывался, когда мог. Но они все равно норовили подкинуть сыночку денег. Хватало. В месяц рублей 400–500 у нас на троих было. Неплохо¹.

ПРОФЕССИЯ — КОМСОМОЛЕЦ

После института хотел на завод или в научно-производственное объединение. Не получилось. Пошел заместителем секретаря институтского комитета комсомола.

У нас за идеологию не гоняли, поэтому и Миша Марфин², и Миша Куснирович³, и тоже Миша, но Болотин⁴ — все из нашего комитета комсомола. Мы все работали там в одно время. Политические анекдоты? Без проблем. А какую стенгазету я в институте делал! Я бы сказал — ехидную. Причем кусал всех. Включая декана. Но у нас был «вольный дух». Никто никого не заедал. Конечно, когда под Новый год в холле центрального здания появилась бумажная елка до потолка (а это 6–8 метров), на которой были понаписаны «поздравления» в вежливой, но вольной студенческой форме (и это 1981 год!), ректор не мог сделать вид, что не заметил. Но все равно попросили снять только на следующий день. И никаких разборок на партбюро или в деканате. Ягодин⁵ — прекрасный человек.

О диссидентах, Сахарове мы тогда не знали. Может, и слышали, но в голове у меня, например, просто не откладывалось. Хотя «Один день Ивана Денисовича» прочитал. Понравилось. Сталина я и так не очень любил. Аресты и расстрелы невинных, дикие ошибки в начале войны... Я все это знал, но с «нынешней» КПСС не соотносил. Барьер. «Собачье сердце» не помню, когда прочитал. Я вообще был и остаюсь любителем фантастики. Булгаков, как и А. Толстой, для меня — писатели «антикварные». Прочитал, но не впечатлился. Стругацкие гораздо интереснее, хотя по-настоящему я понял их ближе к 40.

«Малыш», «Трудно быть богом», «Пикник на обочине». Минимум по три уровня восприятия. Когда наконец приходишь до третьего, начинаешь сильно не любить даже не «советскую власть», а любую тоталитарную или даже

¹ Средняя зарплата в СССР в то время была 195,80 рублей. — *НГ.*

² Позднее — телесценарист. — *НГ.*

³ Владелец контрольного пакета акций группы компаний «Боско ди Чильеджи». — *НГ.*

⁴ Основной владелец концерна «Тракторные заводы». — *НГ.*

⁵ Ректор МХТИ. — *НГ.*

авторитарную власть в принципе. Не уверен, что Стругацкие именно этого добивались, но у них получилось. Как у Симонова. Говорят, человек был не очень, а прочитал я «Живые и мертвые», и никакой «Иван Денисович» не нужен. Ясно все со Сталиным. Не с первого раза и не в «нежном возрасте», а сильно позже, но ясно...

Музыку западную любил – и «Boney M», и ABBA, и Оркестр Поля Мориа, и Патрисию Каас. И даже «не наши» – Dschinghis Khan! – но их так не воспринимал. Немецкая группа. Опять барьер. Я перестал воспринимать немцев как врагов меньше 20 лет назад. Мне повезло. Встретил очень хорошего, понимающего человека (немца), который смог снять налет застарелой, можно сказать, генетической ненависти. Поверите ли, я немцев (и западных, и восточных) попросту ненавидел. Люто. Сейчас смотрю назад и удивляюсь, как человек меняется. А мои дети учат немецкий и считают Германию, немцев своими друзьями. И не понимают, что может быть по-другому.

Смешно все-таки человек устроен! Мне хватало той свободы, которая была. Я еще в школе с моим другом вел дискотеки. Никто не мешал. Директор даже с аппаратурой помог. Не знаю. Может, у кого-то было по-другому, а мне повезло. Жил как нравилось.

Лидерство – оно в душе. Сейчас скажу откровенно, потом, может, вычеркну, предупреждаю. Мне люди нравятся, мне они интересны, но в узком смысле – я люблю находить им место в жизни, дело по душе и развивать, двигать наверх, к их личному пределу. Я не навязываю роль, а использую то, что у человека получается или к чему он стремится. Не потому, что не умею заставлять, – умею. Не люблю. А еще умею и люблю убеждать. Не всех, только тех, с кем общие ценности. Есть или возможны. Поэтому возникла проблема с Путиным.

Я силен логикой, но не эмоциями. Ощущаю ответственность за доверившихся мне людей, но только в материальной, а не эмоциональной сфере. За что подвергаюсь критике со стороны жены. Честно пытаюсь исправиться. Хотя бы в семье. С переменным успехом. Последнее время Инка хвалит. Но, может, просто жалеет.

Я РУССКИЙ. СОВСЕМ

У меня никогда не было проблем на национальной почве (на межличностном уровне). Столкновения с системой? Конечно, были. Но поскольку я не обращал на них внимания и осознаю лишь ретроспективно, то меня эти столкновения не задели (психологически). Многие упрекают, когда я говорю,

что ощущаю себя русским. Некоторые, как я понимаю, считают отказ от еврейства предательством. Но я никогда не воспринимал себя евреем. Если и была какая-то национальная самоидентификация (кроме советской), то только в качестве русского. И отца я никогда не воспринимал человеком иной нации, чем всех остальных, окружающих меня людей. Он, по-моему, и сам себя так не воспринимал. Он же послевоенный московский беспризорник. Какое там «еврейство».

Мелкие проблемки были, но я их не связывал с национальностью. И на спецфакультет приняли. И «допуски» все дали без проблем. И на заводах я работал, и на стройках с работягами. Никогда, ничего. Даже намека.

В более поздние годы, несомненно, были основания задуматься. Я даже съездил в Израиль и поговорил там с очень уважаемым раввином, с другими людьми, ощущающими себя настоящими евреями. Там меня спросили: чувствую ли я себя в Израиле дома?

Это очень простой для меня вопрос. Я не люблю жару, я не люблю теплое море, я не люблю пустыню. Мой любимый город – Томск (кроме Москвы), а любимое место отдыха – Йоканга. (Мурманская область, за Полярным кругом, в 10 км от Ледовитого океана. Леса. Тундра. Скалы.)

Я люблю ледяную водку, строганину, пельмени со сметаной, котлеты, борщ. Тонкой интриге предпочитаю открытую драку, многовековым конфликтам – быстрые ссоры и столь же быстрый мир.

В общем, после первой же поездки я убедился: там живут хорошие, интересные, но совершенно иные люди. Иные, чем я, иные, чем мой отец. У них другие привычки и другая культура, причем настолько другая, что даже американцы мне намного ближе.

Что же касается отношения к евреям в России, то, полагаю, мы имеем дело с двойной глупостью. Во-первых, глупо судить о людях по их национальности, а во-вторых, глупо не видеть реальную угрозу нашей национальной культуре, которая является следствием совершенно иного внутри- и межцивилизационного конфликта.

Однако существует объективная проблема: в России не закончен этап построения национального государства, а на этом этапе вопросы национальной идентификации гипертрофируются. Так что происходящее надо осознавать и не пытаться делать невозможное.

Все вышесказанное не умаляет ответственности элиты, обязанной направлять общество и общественные процессы в цивилизованное русло, а не пытаться использовать фобии толпы в своих мелкокорыстных интересах. Собственно, мое отношение к людям строится с учетом понимания их интеллектуального потенциала. Кому больше дано, с того больший спрос.

Что такое национальность? Строчка в паспорте или культура? Являются ли характер и культура взаимосвязанными сущностями? Убежден – являются. Национальность – это культура плюс мелкие генетические особенности, все более стирающиеся в нашем глобальном мире. И характер – это культура плюс некоторые особенности организма органического свойства.

Я русский. Совсем. Я абсолютно комфортно ощущал себя при общении в тюрьме, в читинском лагере с простыми милиционерами и прокурорами. А в школе, институте – и подавно. Это внутри. Да, я воспринимаюсь как «интеллигент». Общаюсь «на вы», держу дистанцию, у меня грамотная речь... То есть мы не на одном уровне, но они свои для меня. Как для меня свои многие знакомые американцы. Некоторые «чужие», а некоторые – «свои». Не знаю, запутался. наших мне жалче. Вот. Несчастливые они, поэтому мне и тяжело без России. Здесь я себя ощущаю нужным. А «там» и без меня все хорошо. Хотя заработать, прославиться мне «там» тоже легко. Знаю. Примеривался.

Вы мне как-то рассказывали про вашего знакомого математика, еврея, который возмущался, что я тратил силы и талант на Россию и в России. Не буду с ним спорить. Он мыслями живет в ином мире, в мире цифр, в мире глобальных идей. А я – кризисный менеджер. Я люблю людей и железо. И знаете, железо люблю гораздо больше, чем золото. В любом смысле.

К слову, я совсем не аскет. Просто потребности такие, «своеобразные». А в окружении избытка «материальных благ» мне неуютно. Жене тоже. Но по магазинам ходить любим. Канцтовары, бумажки, электронные «гаджеты». Игрушки, в общем: «тяжелое детство». Не наигрались.

Так что капиталист, в смысле «богач», как я воспринимал это слово «до перестройки», человек для меня не очень понятный. Другой.

А вот капиталист в смысле «хозяин», управленец, человек, превращающий золото в железо, – вот это мне близко и понятно. Деньги, акции – хороший механизм отбирать лучших, тех, кто способен делать дело.

К слову, менеджер и предприниматель – разные капиталисты. Я – менеджер, но умею находить предпринимателей, воспринимать и воплощать их идеи.

«ХОЗРАСЧЕТНЫЕ ШТУЧКИ»

Теперь про центры НТТМ¹. Прошу заметить – никогда не спорю с мифами. Бесплезно. Когда пытались приписать факты – судился и выигрывал,

¹ Центры научно-технического творчества молодежи созданы постановлением советского правительства, профсоюзом и комсомолом в 1987 году. Центры создавались при районных комитетах комсомола. – НГ.

а когда ворчат «вообще» — молчу. Расскажу «как есть». Вы уже сами думайте, нужна ли кому правда. Я пару раз пытался рассказать — люди не верят, а убеждать — смысла не вижу.

Началось все не с НТТМ. Работал я в комитете комсомола заместителем по оргработе. Отвечал за взносы. Будущая жена заведовала сектором учета. То есть тоже отвечала за взносы. Надо каждый месяц собрать с 5000 человек суммарно 500–700 рублей. Начало перестройки. Дисциплина падает. Каждый месяц 100–200 рублей «недобор». В райкоме ругают. Ходить, просить: «Заплатите?» С моим характером? Сами понимаете...

Значит, надо найти деньги и внести за тех, кто «тянет резину». Где? И тут выходит постановление «О молодежных кафе, клубах по интересам». Это еще даже до закона «О кооперации». Молодежное кафе и стало первым «бизнесом». Не очень удачным, но хоть что-то.

Заметили в горкоме комсомола, позвали помочь в создании городского центра молодежи. Обещали: если создадим, меня назначат директором. Сделал вместе с ребятами (на Ордынке). Пригласили на «утверждение» в горком. В приемной подошел парень — знакомый через институтских знакомых. Он там работал заведующим студенческим отделом. Сказал — тебя директором не назначат. Загом. Я повернулся и ушел. Характер. Не переносу, когда не выполняют обязательств.

Спустя несколько месяцев этот же парень позвонил мне и говорит: меня направляют секретарем во Фрунзенский райком комсомола. Хочешь сделать центр НТТМ? Чистая случайность.

Несомненно, какое-то ощущение свободы уже возникло. В иные годы меня бы просто никуда не взяли после такого демарша. Но никакого «ощущения политических перемен» еще не было. Основной источник информации — телевизор. А там все очень «сервильно». Ельцин был в нашем бюро райкома партии. Я с ним тогда первый раз встретился. Никаких «резкостей» никто от него не слышал. В райкоме он играл «по правилам».

Вообще, все эти высокие политические темы проходили мимо меня и моих коллег. Ни в нашем институтском комитете ВЛКСМ, ни во Фрунзенском райкоме мы все это не обсуждали. Я технарь, мне было чем заняться. Мы пользовались тем, что касалось нас (типа постановления про НТТМ), но не обобщали. И песня Цоя «Мы ждем перемен» стала «про меня» позже, в 1990–1991 годах.

Начал создавать НТТМ. Мой институтский «шеф», секретарь парткома, заметил, что я бегаю во Фрунзенский райком. Мы-то были в Свердловском. Подошел побеседовать. Говорит: ты выбирай — либо будешь секретарем комитета комсомола, либо «твой хозрасчетные штучки».

Я — в омут с головой, дрожащим голосом: «Хозрасчетные штучки». Он посмотрел на меня, как на придурка. Ничего не сказал. Через несколько месяцев я ушел в НТТМ.

Это был октябрь 1987 года. Дали одну комнату и ставили печати на мои бумаги. Ведь плановое хозяйство! Как счет в банке открыть? Как печать сделать? Как помещение арендовать? Как оборудование купить? Мебель? Либо взятки, либо нужна бумага из райкома. Взятки я давать не умел (да и не научился). А надо бы!

Комната в здании на улице Готвальда. Сотрудники — я, моя будущая жена и ее подруга. Несколько сочувствующих на «полставки». Правда, денег нет, поэтому я продолжаю подрабатывать дворником и плотником. Помещение, печати... Это было немало. Но и не много. Таких центров в Москве было тогда 33. На следующий год вышел закон «О кооперации».

Потом многие будут говорить про право, предоставленное центрам НТТМ, переводить безналичные деньги в наличные. Да, такое право было, но оно было и у кооперативов с 1986 года. Мы, к слову, с г-ном Тарасовым¹ регистрировали наши предприятия в Мосгорисполкоме у Елены Батуриной в один день. Он — кооператив «Техника», я — центр.

На самом же деле после выхода Закона о госпредприятии², такая возможность была у всех, просто нужно было шевелиться, а не ждать у моря погоды.

ОТСУТСТВИЕ ОБРАЗОВАНИЯ СЫГРАЛО С НАШИМИ ПРАВИТЕЛЯМИ ЗЛУЮ ШУТКУ

Интересный вопрос: что, собственно, задумывало государство, когда открывало НТТМ и вводило Закон о госпредприятии? Ответ, думаю, знает Горбачев. Знал Александр Яковлев³. Полагаю, в этом было больше политики, чем экономики. Шла сугубо политическая игра. Кто-то кого-то подставлял, провоцировал. Кто-то боролся за какие-то политические ресурсы.

Никто не представлял степень влияния, которую окажут эти решения буквально на все стороны общественно-экономической жизни.

¹ Артем Тарасов — один из первых кооператоров, первый легальный миллионер в СССР, в конце 1990-х эмигрировал в Лондон, с 2003 года живет в России. — НГ.

² 1987 год, закон предоставлял большую экономическую самостоятельность предприятиям, которые получали право реализовать часть продукции по свободным ценам. — НГ.

³ В то время секретарь ЦК компартии, курировавший идеологию, информацию и культуру. — НГ.

Рыжкову¹, Павлову², всем прочим попросту не хватало образования, знания рыночных реалий, чтобы предвидеть.

Если говорить об экономических мотивах, которые, повторюсь, на мой взгляд, были вторичными при выборе конкретного решения, то речь шла о провале на рынке народного потребления, инфляции, которая в условиях фиксированных цен вылилась в исчезновение товаров с прилавков.

Причины этого явления более чем понятны: структура советской промышленности была смещена в сторону отраслей группы «А»³ и оборонного комплекса. 84% промышленных предприятий были существенно задействованы в выполнении оборонного заказа. Товары народного потребления производились по остаточному принципу. Денежная масса в руках населения балансировалась импортом и спиртным.

Антиалкогольная компания выбросила на рынок чудовищное количество «горячих» денег, а сокращение импорта в результате снижения нефтегазовых доходов не позволило компенсировать возникшую проблему. Накапливалась денежная масса, которую в условиях дефицита не на что было тратить.

Сюда же наложилась долгосрочная тенденция отставания отраслей группы «Б» за счет их недостаточного финансирования и обеспечения материально-техническими ресурсами. И все это – на фоне в целом низкой производительности труда и низкого качества управленческого персонала, причиной которого, в свою очередь, был многолетний застой.

Такую комплексную проблему попытались решить рецептом «косыгинской» реформы 1960-х⁴. Хозрасчет. Закон о госпредприятии.

Поздно. Диспропорции в основных фондах невозможно решить за счет голого энтузиазма при прежнем государственном снабжении. Производство товаров народного потребления на основных фондах гигантов социалистической индустрии и их силами, кроме безобразного качества, формировало дикую себестоимость. Накладные расходы в 700%! Сам видел, считал.

Тогда «запустили» кооперативы, в надежде, что они смогут совершить этот поворот. Заполнить пустые прилавки. Увы. Достижения «цеховиков» оказались не масштабируемыми без более глобальных изменений.

В общем-то любой экономист и управленец мог полностью предсказать госруководству такое развитие событий. Отсутствие образования сыграло

¹ 1985–1990 годы – председатель Совета министров СССР. – НГ.

² 1986–1989 годы – первый заместитель министра финансов СССР. – НГ.

³ В СССР группа «А» – производство товаров промышленного назначения, группа «Б» – потребительских товаров. – НГ.

⁴ Алексей Косыгин – председатель Совета министров СССР, 1964–1980 годы. Предлагал децентрализацию народного хозяйства и увеличение самостоятельности предприятий. – НГ.

с нашими правителями злую шутку. Они выбрали плохой вариант. А потом не удержали ситуацию.

Второго шанса история им не дала. Вместо жесткого маневра ресурсами, находящимися в руках Госплана и Госснаба, вместо жесточайшей плановой отраслевой структурной ломки, вместо масштабных кадровых изменений наши борцы за стабильность решили все оставить «как есть». А рядом «позволить» создать что-то, что должно было заполнить рынок. Завтра. Да что завтра – вчера! Без ресурсов, без структуры, с минимальной политической поддержкой.

Сейчас смотрю на наших деятелей и узнаю то, что я уже видел. Ручные управленцы!

БИЗНЕС НА ДИКОЙ СТАДИИ

«Просто так», даже имея такое право, ничего получить было нельзя. Это ведь бизнес, причем на самой дикой его стадии, когда тебя могут «кинуть», тебе никто не верит. Никто ничего не знает, все всего боятся.

Моя первая идея (не моя, конечно, но та, которую я реализовал) была проста. В нашем институте был совет молодых специалистов, куда входили аспиранты, молодые преподаватели. Все мои знакомые. Они могли делать работу для разных заводов и НИИ. Например, сделать силикатные плитки, покрытые цветной глазурью, обеспечить сокращение энергетических затрат печей высокотемпературного обжига. Разработки есть (то есть проект, бумажки), а вот адаптировать под каждое конкретное предприятие, что называется «внедрить», – это отдельная работа.

Для выполнения работы заключались так называемые «хозяйственные договоры» между институтом и заинтересованным предприятием – через соответствующее подразделение института. Но там был план, за пределами плана чиновник вообще не шевелится.

Я предложил: давайте я сделаю работу за чиновника – заключу договор с заказчиком, оплачу оборудование, материалы. Возьму себе долю, меньше, чем берет институт. Бухгалтерия, отчетность, банк – все мои проблемы. Бежать тоже буду я. Ребята обрадовались и принесли проект первого договора. С ИВТАНом¹. Директор ИВТАНа, академик Шейндлин, взял на себя риск и позволил своим заключить договор. До сих пор вспоминаю его с глубочайшей благодарностью. Ребята все сделали. Тема была связана, по моему, с искусственными алмазами. ИВТАН договор оплатил. Я заплатил,

¹ Институт высоких температур АН СССР. – ИГ.

как обещал, специалистам и профинансировал затраты. Остались по тем временам большие деньги, но намного важнее – остался первый исполненный договор, которым можно было махать перед лицами опасливых директоров других предприятий.

Немного подробнее расскажу, как тогда работала советская экономика. Весьма грубо. Деньги в этой экономике играли вспомогательную роль, поскольку все основные материальные ресурсы распределялись государственными плановыми органами.

Более того, все основные производственные мощности тоже загружались по государственному плану. То есть даже если у тебя были деньги, чтобы купить новый станок, требовалось получить «разнарядку» от Госснаба.

Твой контрагент не мог продать тебе станок дешевле или дороже. Цену устанавливал Госкомцен. Более того, он не мог отгрузить тебе станок без указания Госснаба. Даже чтобы произвести дополнительный станок, нужно было решение Госплана.

Понятно, система была неповоротливой, неэффективной. Часто одинаковые грузы двигались навстречу через всю страну или пылились на складах, поскольку планы одних ведомств противоречили планам других. В то же время эти же грузы не могли получить те, кому они были сейчас нужны.

Очевидно, что в этой системе были более «свободные» участки – товары народного потребления. Конечно, их тоже поставляли в магазины по разнарядкам, но никто уже не заставлял конкретного человека взять тот или иной конкретный товар (как это было с промышленными потребителями).

Со временем возникали диспропорции. Часто у предприятия были деньги, но оно не могло купить то, что ему нужно, так как не было разнарядки. Естественно, возникало желание выплатить «лишние деньги» людям или потратить их на покупку чего-нибудь другого.

Дополнительной мотивацией к такому поведению была практика, при которой предприятие, не «освоившее» деньги к концу года, лишалось не только их, но ему еще сокращали объем финансирования на следующий год.

По мере развала хозяйства «лишних», то есть «не закрытых» материально-техническими ресурсами, денег у предприятий становилось все больше.

Не так уж много (может быть, 20% от общего объема финансирования), но очень много по сравнению с жалким потребительским рынком, размер которого был сравним с этой частью.

Государство старалось ограничить выход этих денег на рынок товаров народного потребления, не отнимая их. То есть было легче купить ненужный подъемный кран, чем нужный телевизор.

Конечно, люди находили способы обойти запреты. Кооперативы, НТТМ, Закон о госпредприятии «рынки» объединили, но ситуация была очень запущенной.

Инфляция продолжала ускоряться, а повышение производительности труда, прирост объемов производства товаров народного потребления не поспевали за растущей денежной массой. Продолжалось потребление ресурсов гигантами индустрии на непроизводительные цели.

Например, объем выпуска танков не снижался, не снижались бессмысленные затраты на содержание пятимиллионной армии, на безнадежные попытки построить автономную промышленность в современном, глобализирующемся мире.

Вклад кооперативов и прочих «новых» хозяйствующих субъектов на фоне этих тектонических процессов глупо переоценивать. Весь этот сектор до 1990–1991 годов не превышал нескольких процентов ВВП. А может быть, и меньше 1%.

Вернусь к тому, что сказал ранее: надо было вертеть штурвал большого корабля и шуровать в его топке, а не надеяться, что несколько тысяч пацанов что-то успеют сделать. Ведь им даже весел не дали. Зато потом много лет формировали миф о том, что вся экономика рухнула из-за «перекачки безналичных в наличные» через кооперативы.

Очевидная чушь и по масштабам, и по легкости остановки этого процесса, если бы он реально на что-то влиял. Одна инструкция Госбанка — и нет такой проблемы. Только проблему придумали позже, на пустом месте, чтобы объяснить развал системы управления.

А у этого процесса были совершенно иные, политические корни, аналогичные тем, что формируются сегодня.

Еще раз: теоретически Гайдар, который писал, что наращивание наличных денег при диком дефиците потребительских товаров ускоряло гибель экономики, прав. Наш центр НТТМ за 1988 год получил выручку около 80 млн рублей. Из нее мы заплатили творческим коллективам 10% — это выпуск денег на рынок товаров народного потребления. Еще 30% мы заплатили за оборудование, купленное на рынке товаров народного потребления (компьютеры). Еще 10–15% мы выплатили собственным наладчикам, программистам, менеджерам. 20% ушло в затраты по безналичному расчету, 30% — прибыль — накапливались на счетах и инвестировались опять в «безналичной форме». То есть из 100% мы 50–55% «выбросили» на товарный рынок. Норматив фонда заработной платы у госпредприятий был 25–40%, то есть дополнительно за 1988 год мы «эмитировали» от 10 млн до 20 млн рублей.

Мы были самым крупным в СССР центром НТТМ (горжусь). Аналогичный по масштабу кооператив был один («Техника»), то есть всего в масштабах страны речь шла об «эмиссии» 1–2 млрд рублей на все кооперативы и центры НТТМ! На фоне 300 млрд рублей только фонда заработной платы госсектора!

Я не могу отвечать за цифры, но масштаб соответствует. «Дыра» явно не здесь. 80 млн рублей – \$20 млн по курсу черного рынка.

ДЕЛО ПОШЛО

Фрунзенский район – очень институтский. У нас под боком были Московский авиационный институт, Московский авиационный технологический институт, космический институт Хруничева, конструкторские бюро МИГ, Илюшина. Было что «осваивать». Рос штат сотрудников. Переехали в полуподвал на улице Готвальда, потом еще один подвал арендовали.

Со временем выкристаллизовалась новая идея – компьютеры. Источник понятен – командированные, вместо шмоток. Проблемы – четыре: найти желающих привезти, найти готовых купить, совместить привезенное и затребованное «железо» по комплектации и «повесить» программки, чтобы работало то, что хочет заказчик.

Что хочет заказчик? «Печатать» по-русски. Нашел парня, который работал один из первых русских текстовых редакторов «Лексикон». Оплатил доработку – и стали «вешать» на все машины. Нашел хороших специалистов по «железу» – начали ремонтировать (тогда – огромная проблема), а поверх этого – отдельные творческие коллективы (мы их называли ТК) создавали специфические продукты для конкретных заказчиков. В основном – АРМы (автоматизированные рабочие места).

К середине–концу 1988 года центр НТТМ работал на полную мощность. Пришли Невзлин, Брудно и Дубов. Создали кооперативы «Нигма» и «Тотем». В центре работали на постоянной основе более 150 человек, в ТК – около 5000! Появились новые возможности. Мы начали сами финансировать закупки крупных партий компьютеров и отказались от предоплаты как обязательного условия поставок нашим заказчикам. Некоторые перспективные разработки заказывали сами, чтобы потом тиражировать. Например, мы заказали и нам сделали технологию создания «веток» на оптоволоконных кабелях. Правда, работа шла долго. Не называю конкретных людей. Я их помню, но сейчас побаиваюсь доставить неприятности.

В общем, к концу 1988 года у нас возникла проблема с оборотными средствами. Надо отметить, что мне удалось собрать такой коллектив, который готов был вкладывать все заработанное в развитие. Тогда действовал закон, что коллектив мог выкупить свое предприятие у государства или, в нашем случае, у общественной организации (у комсомола). За счет фонда заработной платы.

Конечно, крупное предприятие так выкупить было невозможно, ведь тогда еще инфляция не разгулялась по-настоящему, но у нас «уставного капитала» вообще не было.

Фонд заработной платы я устанавливал сам, и в 1989 году, если не ошибаюсь, мы стали независимыми.

Однако вернусь к более ранним временам. Поскольку коллектив был подобран мной под «идею», то никто не требовал безумных зарплат. Я сам получал 500 рублей в месяц. Никакой роскоши в офисах, никаких дорогих машин. Я в 1988 году купил «Москвич-412», и в Центре долгое время была одна своя машина плюс оплачивались расходы на такси.

У нас были люди, которым, возможно, такие порядки не нравились, но они были постарше, а мы обеспечивали стабильный заработок. Многие наши сотрудники сами подрабатывали в ТК. Так что не бедствовали, но и деньги на ветер не бросали.

Оборот за 1988 год составил 80 млн рублей. Это было очень много. Компьютер стоил 40 000, автомашина – 10 000–20 000.

Если говорить о «стоимости бизнеса», то первый миллион я сделал именно тогда. Еще до всяких историй об освоении «партийного золота», которые появились позднее. Партия все еще казалась незыблемой машиной. Во всяком случае мне.

Если же говорить о миллионе, положенном в свой карман, как говорится, «на жизнь», то до этого момента еще было далеко. Наверное, можно определить по машине – когда я купил себе первую новую иномарку, Volvo 740. Думаю – 1992 год, точно не помню. А тогда я не мог даже подумать о возможности потратить на себя такую сумму.

Новые идеи требуют новых средств. Но, несмотря на линию «бизнес-накопления», оборотных средств стало меньше, чем идей по их инвестированию, и я пошел в банк. Естественно, в свой, где у нас был счет. Фрунзенское отделение Госбанка (или тогда уже «Жилсоцбанка», не помню). Крайне доброжелательная ко мне управляющая отказала.

Тогда кредиты предприятиям предоставлялись исключительно в рамках государственного кредитного плана, где нас, естественно, не было. Но вместо денег она дала мне ценный совет. Мол, «я слышала, что разрешили

создание коммерческих банков, и если ты такой банк создашь, то банковскому учреждению я смогу дать кредит». На вопрос: «Только вот к кому обратиться?» – она дала мне телефон своего знакомого, молодого парня в головной конторе «Жилсоцбанка». Я – к нему. Он мне говорит: все реально, можете попробовать, дает все документы и предлагает помочь. Мы оформляем ТК (их там человек 7–10 с нашими бумагами возилось), и к концу 1988 года они нам приносят зарегистрированный устав банка КИБ НТП (Коммерческий инновационный банк научно-технического прогресса)! Уставный капитал – аж 100 000 рублей. Это реальные деньги, их резервировали в Госбанке. Учредители – Центр НТТМ, кооператив «Нигма» и Фрунзенское отделение «Жилсоцбанка».

Откуда-то взялась легенда, что у Алексея Голубовича родители работали в ЦБ и они нам якобы помогли в тот период. Ничего похожего. Я не помню, когда познакомился с Голубовичем, но к созданию банка он никакого отношения не имел. Банк мне помогла создать Крушинская (Фрунзенский Госбанк СССР), которая свела с ребятами из «Жилсоцбанка».

Здесь началась другая жизнь, но понял я это не сразу, а где-то еще через полгода-год. Пока же радостно получил кредит и бросил его в закупку новой партии компьютеров.

Возникший источник кредитных денег дал толчок целому ряду новых проектов, уже непосредственно к центру НТТМ не относящихся. В том числе и к импорту знаменитого «коньяка» «Наполеон» по \$1,5 за бутылку. Уже тогда я был хитро-законопослушен. Коньячная бутылка по форме, из дымчатого стекла. На этикетке надпись Napoleon. Ни «коньяк», ни даже «бренди» мы не писали, но на спиртовой завод во Франции, где нам заливали какой-то «коньячный спирт» в эти бутылки, я контролера посылал. Так что без обмана. Спирт качественный, пищевой. Из Франции.

Хотя признаюсь честно – не пошло. Компьютеры были выгоднее. На спиртном можно зарабатывать, только если государство вводит ограничители для всех, кроме тебя (или ты их попросту нарушаешь). А тогда ограничителей не было – продукция же простая. Как с компьютерами, возиться не надо. Конкуренция бешеная. Не выгодно.

Нужны были новые идеи. И они пришли с неожиданной стороны – от женщины.

Моя давняя подруга работала во Внешэкономбанке и принесла мне инструкцию для открытия счетов в валюте клиентам этого банка. Через несколько дней наш банк открыл в ВЭБе валютный счет как клиент. Мы были единственными, кто придумал такую штуку – начать работать как банк с валютой через обычный, а не корреспондентский счет в другом банке.

Корреспондентский нам бы никто не открыл. Тогда еще лицензии не выдавали, но и запрета работать банкам через обычный счет не было. Просто никому в голову такое не пришло.

Официальный курс – 65 копеек за доллар. Валюта есть и у нефтяников, и особенно почему-то у лесхозов, и у некоторых других предприятий. Они покупают для своих сотрудников импортные шмотки, но не могут повысить зарплату. Работники шмотки продают. Курс получается не 65 копеек, а где-то 2 рубля 80 копеек. И здесь – мы. Долой все проблемы с закупками, сбытом барахла. Переводи нам валюту и получай по 5 рублей за доллар. Можно авансом. Потом – по 8, потом – по 10, потом – по 12. Через год рынок «уравновесился».

Но сколько мы заработали за год! Компьютеры давали 40 рублей за доллар, за вычетом затрат на импорт, дооснащение, поставку – 30 рублей за доллар! А берем-то за 5–10. Фантастика! Вот это – золото. Только оно, как всегда в России, добывалось в Сибири, а не у «партии». Просто ножками надо было шевелить да разговаривать с людьми уметь. И никогда не обманывать. Репутация – важнее всего. Иначе дела иметь с тобой не будут.

В общем, через полгода объемы у нас стали такие, что председатель Центробанка Виктор Геращенко заметил и вызвал меня к себе.

«Кто вам дал право?!» Я ему – инструкцию. Он почитал, поискал запрет. Быстро понял, где «дырка». «Идите». Через три месяца инструкцию изменили, нас проверили и обнаружили сформированное из сотрудников ВЭБа валютное управление. Нам дали лицензию на валютные операции. Официально. Это был красивый жест Геращенко.

Я никогда не был учеником Виктора Владимировича, но всегда следил за тем, что и как он делает. Как себя ведет, как управляет, как общается. Когда он пришел в ЮКОС, мне говорили – многие заметили – стиль похож. Так вот, в качестве примера я его выбрал себе тогда. И благодаря этому всегда с уважением относился к «старой гвардии». Вольский, Маслюков – они уже ушли. Бакланов, Разумовский, Силаев¹. Ныне здравствующих, но находящихся на виду не называю по прежней причине. Со всеми этими людьми мне довелось познакомиться и поработать после 1991 года. Борис Николаевич знал, многих из них не любил, но никогда ничего мне не говорил. Считаю, что свои управленческие университеты я прошел, находясь рядом с этими людьми. Очень разными, сложными, неоднозначными, но, бесспорно, очень опытными.

¹ Все перечисленные – из советской партийной номенклатуры. – НГ.

Думаю, история про «партийное золото», которое якобы дало нам старт, именно отсюда. Ведь многие знали, кому я помогаю, с кем общаюсь. А понять, что я от них брал, не могли. Убогие люди! Кроме «золота» – никаких мыслей.

БАНДИТЫ

Центры НТТМ были «совместным предприятием» ВЛКСМ и ГКНТ. ГКНТ был плотно взаимосвязан с внешней разведкой (ПГУ КГБ). Но эти взаимосвязи от нас были «в небесных высях».

В 1989 году борьбу с оргпреступностью поручили КГБ. Мы оснащали компьютерами в том числе предприятия оборонного комплекса (собственно, я оттуда и не уходил до 1991 года). Поэтому нас «вел» Фрунзенский отдел КГБ. Хорошие парни. После 1991 года ушли в бизнес.

Первый и единственный раз меня пригласили на «стрелку» в гостиницу «Измайловская» в 1988-м или 1989 году. По-моему, Сильвестр, но точно уже не помню. Я поехал с приятелем вдвоем. Нас встретили человек 10 «качков». Мы вежливо поговорили, договорились созвониться. По-моему, они сами еще не решили, что с нами делать. А у нас, в оборонке, процедура была железная: сразу после подобной встречи (шпионы ли, преступники ли, другая какая непонятная публика) – служебная записка в курирующий орган (в нашем случае – районный отдел).

Все, больше встреч не было. Я даже никого и ни о чем специально не просил. Потом уже, в более поздние годы, мы заключили официальный договор со службой Рушайло¹. Они тогда только создавались.

Пару раз, когда возникали вопросы со стороны бандитов, они выезжали, арестовывали. Помню в гостинице «Белград» чеченцы «наезжали», человек 10 взяли. Наверное, еще были какие-то случаи, но обходилось без моего участия.

Когда создалась российская служба госбезопасности – ФСК, потом ФСБ, мне приводили представлять их представителя в компании. Регулярно. Смешно, но в ЮКОСе заместителем у Муравленко был первый директор российского КГБ – Иваненко. Он, к слову, выступал в суде. Они там чего-то в первом отделе делали. Контракты какие-то наши контролировали по своей линии. Например, с Минобороны. Но я уже туда не лез. Мне не хотелось опять на себя «допуск» вешать.

¹ Руководитель РУБОП, затем министр внутренних дел. Управление создано в конце 1980-х, официальное название получило в 1993 году. – НГ.

Риски? Покушения? Никогда не думал о бандитах всерьез. Они лезли туда, где был криминал, где люди боялись идти за защитой в спецслужбы. А мне чего было бояться? Лучше платить по договору службе Рушайло или позднее помогать нашим, кто в Чечню ехал (или оттуда раненый возвращался), как мы делали в Томске, чем у бандитов «крышу» искать.

Было несколько раз, когда меня предупреждали, что ситуация «непонятная». Я никогда не интересовался, чтобы нервы не трепать. Ездил несколько месяцев с охраной. Потом снимали.

Серьезный риск был, когда шли вооруженные конфликты в 1991-м, в 1993 году. Я же участвовал вместе с ребятами. Риск был в Ингушетии, в Абхазии. Но это локально. Во время командировок. Я не заморачивался. Меньше знаешь – крепче спишь.

Знаете, очень любопытная психологическая особенность. Я ведь никогда храбрецом не был. Ни в школе, ни в институте драться сам не лез. Уклонялся, если мог. И в то же время по скалам люблю лазать без страховки. На «зоне» ножом ударили ночью – думал, что спать не буду. Так на следующую ночь лег на тот же матрац, от крови не отстиранный, и заснул как младенец.

Человек – смешная скотинка.

За кого стал бояться – это за своих, когда в *Forbes* напечатали, что богат.

В общем, если кому что-то о «покушениях» известно, то не мне. Я запрещал со мной эту тему обсуждать.

ГЛАВНОЕ БЫЛО — НЕПРИЛИЧНО

Моя частная жизнь на фоне всего происходящего в конце 1980-х не сильно изменилась. Жил я на съемных квартирах, после того как ушел из первой семьи. Сначала на шоссе Энтузиастов, потом рядом с Павелецким вокзалом. Двухкомнатные квартиры со старой, «хозяйской» мебелью и той, что закупали для офиса. Инка у меня молодец. Я ей за те времена больше чем благодарен. Ведь и жили, как в таборе, и убить могли. Даже не меня – ее. Вообще многое, что я делал, проистекало от жены. У нас с ней веселые взаимоотношения – непрерывный бой к взаимному удовольствию. Это только последние лет десять мы воевать совсем не можем, поскольку слишком сроднились. Жалко друг друга.

В общем, в материальном смысле и ее доля, и доля ребят – честно заработаны. Трудом, риском. Причем и финансовым, и не только. Заработано тем, что больше 10 лет, несмотря на весь «разгул» вокруг, занимались делом,

вкладывая туда и труд, и деньги, и удачу. А мне с ними со всеми просто повезло.

Команда у меня большая. Сейчас кто-то «здесь», кто-то «там». У кого-то получилось пойти дальше, кто-то живет накопленным, кому-то помогают. Здесь нет благотворительности. Это – заработанное.

Сейчас, оглядываясь назад, думаю: почему, заработав уже в 1988–1989 годах очень большие (по тем временам) деньги (миллионы долларов), мы не пошли в «разгул», а продолжали вкладывать все в дело? Ведь нам было по 25–30 лет.

Сегодня вспоминаю, как в 1989 году мне предложили купить Alfa Romeo. Очень хотелось, но как-то было «неприлично».

Не могу сказать, что осмысленным приоритетом стояло развитие бизнеса. Конечно, это тоже, но все-таки суммы несопоставимые.

В 1990 году нам с Леонидом Борисовичем Невзлиным предложили дом на Николиной Горе, а мы жили на съемной даче. Две семьи вместе. Мы решили, что не можем себе позволить такую покупку.

Наверное, главное было – «неприлично» и осознание того, что, начав, трудно остановиться не столько с точки зрения денег, сколько с точки зрения времени. Когда работаешь по 12 часов – не до удовольствий. Начинаешь «удовольствия» – не до работы.

У нас были партнеры, которые считали по-другому. Особенно те, кто был старше: Перегудов, Лагутин и другие. Они ушли.

Если вернуться назад, то после создания банка я остался в НТТМ еще на год, по-моему. Затем возникло понимание: торговля – тема неповоротливая, можно двигаться быстрее. Без товара, только деньги. И я посвятил все внимание банку.

Обмен валюты, создание СП со швейцарской компанией, формирование трастовых подразделений (то есть управление фирмами по доверенности в интересах клиентов). Все это пришлось на самое начало 1990-х.

В 1989 году пришел Лебедев со своей командой специалистов-финансистов. Его вклад трудно переоценить – как Брудно в торговле, как Невзлиная в PR, как Дубова в маркетинге, как Голубовича в оценках инвестиционной привлекательности предприятий и направлений.

Мы стали самой технологичной из всех банковских команд. Мы стояли ближе всех к информационным технологиям, к внешней торговле, к промышленности.

Нас знали и предприниматели, и «красные директора», и политики. Мы этим занимались специально и очень креативно. Здесь велик вклад Суркова, который был со мной с 1988 года, но нашел свое место именно как креативщик.

Политикой я начал интересоваться случайно. К концу 1989 года был уже известен как «подающий надежды», и меня пригласили советником к Ивану Силаеву, который в 1990–1991 годах возглавлял правительство РСФСР. Идея принадлежала Невзлину. Но мне стало любопытно. Особенно когда попал на заседание военно-промышленной комиссии. Моя профессия, но совершенно иной уровень. Впрочем, это уже следующая история.

«Ужасно молодой!»

Наталья Геворкян

«Все началось со встречи с Ходорковским в 1987-м. Речь шла о моем приходе на работу в Центр научно-технического творчества молодежи, которым он руководил. По-моему, он сидел не за столом, а на столе. И первое, что бросалось в глаза, — ужасно молодой! Он же воспринимался как начальник. А ему 24 года всего было! И одет не как начальник. Джинсы, джинсовая же, по-моему, куртка, под ней шерстяная водолазка», — рассказывает **Леонид Невзлин**, акционер Группы МЕНАТЕП, который сам в этот момент нашей встречи в Герцлии своим внешним видом — легкая рубашка, шорты, спортивные тапочки — менее всего напоминает весьма состоятельного израильтянина, коим он стал после отъезда из России в 2003 году.

«Миша встал. Пожал руку. Он избегал установления визуального контакта, отводил глаза, не давал встретиться взглядом. Я понимал, что он оценивает меня. Я был повзрослее (Невзлину в 1987 году было 28 лет. — *НГ*) и многое понимал, и он произвел впечатление человека, которому общаться некомфортно.

Очень вежливый. Ходорковский в рабочих отношениях всегда старался говорить на “вы”, кроме тех случаев, когда его связывали с кем-то старые отношения. А уж с женщинами всегда был очень вежлив, практически всегда просил, а не приказывал — в мягкой форме, но это всегда воспринималось как приказ. Это он умел. Не повышал голоса, не устраивал публичных разносов при коллективе или при ком-то. При этом, накопив опыт, когда он уже стал большим руководителем, он умел, не повышая голоса, так “опустить” при людях, если было за что, что люди в ступор впадали. Я думаю, что это стиль руководства и контролируемое поведение — он управляет своим поведением. Я думаю, он все время анализирует не только окружающих, но и себя.

В нем чувствовалась какая-то солидность и нацеленность на перспективу. В нем это так чувствовалось! Он был другой всегда. Он производил сразу (особенно когда его мало знаешь) впечатление очень солидного человека, твердо стоящего на своих ногах».

ДЕТСТВО

Михаил Ходорковский – ровесник Джонни Деппа. Почему-то этот факт не перестает меня изумлять. Может быть, из-за обстоятельств проживаемых им жизнью нынешний заключенный кажется гораздо старше замечательного актера. Ходорковский на два года старше экс-президента России Дмитрия Медведева и на 11 лет моложе президента Владимира Путина.

Он родился в 1963-м, в тот год, когда убили Джона Кеннеди, Феллини снял «8½», Жан Люк Годар «Презрение», Хичкок «Птицы», Стэнли Крамер «Этот безумный, безумный, безумный, безумный мир».

Россия в этот год смеялась, до отставки Хрущева оставался еще год. Лучшими фильмами были беззаботные комедии «Три плюс два», «Я шагаю по Москве» (первая роль Никиты Михалкова), заканчивались съемки дивной сатирической комедии «Добро пожаловать, или Посторонним вход воспрещен», не пожалевшей ни Хрущева, ни социалистический «лагерь». Актриса Наталья Фатеева, ставшая очень популярной после фильма «Три плюс два», в свои 76 лет приходила в Хамовнический суд поддержать Ходорковского и его родителей.

Будущий самый богатый человек России родился в хрущевскую оттепель, рос в брежневском застое, сделал первые большие деньги в горбачевскую перестройку, стал миллионером в эпоху Ельцина, миллиардером в 2000-е. Тогда же потерял свободу, компанию, бизнес.

Он жил, как и миллионы советских детей, в коммуналке. В моей коммуналке было шесть или семь комнат, и соседи были чудесными. Повезло. Мне было пять лет, когда мы переехали с родителями в отдельную квартиру. Ходорковскому было семь, когда его семья переехала в двухкомнатную квартиру в 1970-м. Тогда Миша пошел во второй класс.

Их коммуналка была небольшой. По соседству жила семья выжившего из ума старого большевика. Его сын выпивал, а дочка получилась вполне ветреной особой с соответствующей образу жизни заразной болезнью, к которой относилась с завидным пофигизмом. Ее папаша на старости лет был склонен к экстравагантным выходкам. Мог, например, появиться в коридоре без штанов, что изрядно пугало молодую Марину Ходорковскую, мать Михаила. Мужу Борису, целыми днями пропадавшему на заводе и параллельно учившемуся, она об этом не рассказывала, боясь, что он просто прибьет соседа. Зато договорилась с участковым милиционером, и, когда старый большевик впадал в игривое настроение, участковый как бы ненароком заходил, а если был занят, то просто оставлял шинель на ве-

шалке, имитируя присутствие, а сам шел по делам. Сосед при виде шинели прекращал проказничать.

Впрочем, это была не самая большая проблема. Гораздо опаснее была болезнь дочери. Если учесть, что на всех была одна кухня, общая ванна и туалет, то страхи молодой мамы можно понять.

Марина Ходорковская: Очень боялась за ребенка. Рискованным было попадание этой заразы даже на кожу. Если я готовила что-то на кухне, а соседка чихала, то еда автоматически выбрасывалась. Ванной и туалетом Мише было запрещено пользоваться. Выходили из ситуации как могли, да и сами предпочитали сбежать выкупаться к друзьям.

Борис Ходорковский вспоминает, что, как только Миша заходил в квартиру, ему тут же кричали: «Руки!» «Так что он привык руки за спину», — грустно шутит Ходорковский-старший, имея в виду, что так в России водят арестантов.

Отец работал на двух работах. Мама, пока не вышла на работу после рождения сына, шила. «Мишке сшила даже пальто». Вспоминает, как маленький Миша бросился ее защищать, когда к ним в комнату ломился пьяный сын соседа. «Мишка схватил пластмассовый щит и меч, а я — ножницы и утюг», — смеется она.

С первого класса мальчик был уже вполне самостоятельным. Ключ — на веревочке на шее, на двери — плакат: «Газ, свет выключил?» Приходил из школы, вся еда — в термосах. Если не мог открыть термос, ходил по друзьям и просил помочь.

Марина Ходорковская: Миша рос здоровым, не капризным к еде, все умел делать — и постирать, и пол помыть. Кто-то из Мишиных сокамерников написал книгу и упомянул, что он сидел вместе с Ходорковским и что тот якобы не хотел там что-то убирать или мыть пол... Я знаю, что этого просто не могло быть. Он с детства все умеет делать. Скорее поверю, что он организовал людей, чтобы сделать уборку.

Ну, с тех пор, когда он все это делал в детстве, прошло, в общем, немало лет, и обстоятельства жизни изменились.

Марина Ходорковская: Ну и что, что стал богатым? Он оставался вполне неприятельным. Помню, как-то ко мне подошла горничная, когда они жили на Рублевке, и спросила: какую туалетную бумагу нужно купить? Я подумала: «Михал Борисыч что, чокнулся, что ли?» Спрашиваю его: «И какую же туалетную бумагу тебе покупать?» Он удивился: «Ну, ту, которая есть в ближайшем магазине, наверное...» К нему не при-

вивалось это... Утром кашу поест, вечером йогурт. Без проблем. Как любил «челночок», так и любит. Плюшки любил с корицей. Я ему вечером ставила в кабинет. Он сердился: «Перестань делать плюшки, я наедаюсь на ночь и полнею». А еще знаешь, какой был смешной случай? У них были мыши на даче. Он решил, что надо купить кошку. А у Инны, Мишиной жены, аллергия на кошек. Мне рассказали, что есть антиаллергенные кошки. Я поехала на выставку, мне показали пару, у которой должны были скоро появиться котята. Русская голубая кошка, отличный мышелов. Потом, когда родились котята, мы с Мишей поехали забирать. Ну, Мишка как одет? Куртка, джинсы, вязаная шапочка. Как обычно. Выбрали котенка, купили. Он эту женщину, хозяйку, спрашивает: «Вы мне расскажите, как кормить». Присел на корточках рядом с женщиной и стал записывать. Она все объяснила, а потом говорит: «Знаешь, парень, тебе надо бы домик купить для кошки. Но он дорогой, 40 долларов, ты не потянешь». Тут я быстро говорю: «Ничего, я помогу, мы купим». А на следующий день Миша выступает по телевидению. Инка смеется, говорит: «Если эта тетка видела его по телику, представляю, как она хохотала».

Когда переехали в отдельную двухкомнатную квартиру, Марина Ходорковская просыпалась по ночам и щупала стены — боялась, что это сон. На второго ребенка не решились — ей к тому времени было уже 36, денег в обрез, а надо было еще и за квартиру кредит выплачивать. И она, и муж всю жизнь проработали на заводе «Калибр». Борис стал главным конструктором, а Марина — инженером-технологом.

Кстати, эта квартира и сегодня остается их домом, но живут и работают они под Москвой, в созданном Михаилом лицее «Кораллово». За ними интересно наблюдать. Они поразительно разные. Отец — более сентиментальный, открытый, не скрывает эмоций, может быть резким или очень лирическим: любит попеть, почитать стихи. Курит, хотя врачи ему запрещают. С удовольствием выпивает рюмочку. Она — сдержанная, невозможно представить себе ее плачущей или жалующейся на что-то. Говорит всегда тихим голосом. Но при этом нестигаемая. Способна на резкие оценки. Если любит кого-то, то любит, если невзлюбит — спорить бессмысленно.

Борис Ходорковский подтрунивает над женой, называет ее «буржуйкой», толкает меня в бок: «Спроси, спроси буржуйку, чего она связалась с плебеем?» Она не отвечает. Единственное, что я поняла из отрывочных воспоминаний, что отец Марины занимал солидный пост в каком-то министерстве, оставаясь при этом беспартийным, что было большой редкостью. А отец Ходорковского потерял в войну отца. С сестрой и мамой вернулся из эвакуации в Москву. Жили в подвале, очень тяжело. Мама целый день на работе. Он беспризорничал, пел жалостливые песни в электричках,

за что давали поестъ или копейку. Подворовывал, говорит, и это было. Потом взялся за ум, пошел в армию, потом в техникум, там и познакомился с Мариной.

Этот мезальянс между «буржуйкой» и бывшим «шпаной» превратился в счастливый долгодлительный брак. Дома у них хорошо. Никогда нет ощущения тоски и безнадежности. И когда после вынесения второго приговора их сыну – 13 лет лишения свободы – мы с подругами заехали посмотреть, как они там справляются с ситуацией, в ответ на аккуратные вопросы я получила простой и исчерпывающий ответ Марины Ходорковской: «Ну что ты волнуешься? Мне тут из-за гостей некогда погладить!» Мать миллиардера, а ныне заключенного Михаила Ходорковского жила и живет без прислуги. Сама ездит на рынок, сама готовит, гладит. А еще она освоила компьютер и любит «чатиться» по скайпу.

Борис Ходорковский: Мишка работал с 14 лет. Ну вот он мальчишкой еще придет, говорит: «Хочу проигрыватель». Я говорю: «Пойди заработай». Конечно, я мог купить ему проигрыватель. Но считал, что он должен сам... Он работал дворником. Мне даже интересно было иногда: вот девчонки со школы идут, а он метет. Ничего, может, и смущался, но мел. Хлеб разгружал, ездил в стройотряд потом, в институте. Подрабатывал все время. Я считаю, что человек должен все сам постичь. И всегда интересовался химией. С раннего детства.

Марина Ходорковская помнит, как он в школе подошел к учительнице и спросил: «А вот когда я вырасту и будут уроки химии, то все эти баночки и порошки останутся?» Упросил отца сделать в подвале дома лабораторию. Отец согласился при одном условии: сначала парень должен был теоретически обосновать опыт, а потом уже его ставить. Но мальчик довольно быстро просек, что отец только делает вид, что понимает что-то в химии, и стал мухлевать с теорией. Смеялись.

Борис Ходорковский: А опыты он ставил. Ну, не буду рассказывать, что они там подкладывали на стул преподавателю... Бывало, что я сердился, конечно. Но не порол. Считал и до сих пор считаю, что это не метод. Надо доказывать, чтобы человек понял. А пороть — нет смысла...

Любопытно, что у родителей, судя по их рассказам, не было иллюзий относительно советской власти. Не любили, принимали как факт. Что тут поделаешь? Ни он, ни она не были членами коммунистической партии. Старались честно делать свою работу, получали честно заработанные

небольшие деньги. Жили себе, полагаю, не особенно думая, что когда-нибудь все может измениться. Мальчик получился совсем другой.

Марина Ходорковская: Мы старались не вмешиваться, не выбирать за него, не направлять — пусть сам... Это был принцип. Жили в такой стране и в такой обстановке, что как выберешь свою судьбу, так и будет. Сначала это была святая вера в коммунизм. Над Мишиным письменным столом дома висели портрет Ленина и красное знамя. Правда, у портрета этого была своя история — его сделал двоюродный брат моего отца, который погиб на фронте. Потом, когда он уже учился в институте, постепенно все начал понимать, как мне кажется. Когда началась война в Афганистане, ему было 16 лет, а еще через пару лет он мне сказал, что хочет воевать там. Мы, конечно, были в ужасе. Через какое-то время он мне вдруг сказал: «Я все про это понял». И как-то после этого, как мне показалось, началось какое-то осмысление.

Может быть, мы были не правы. Но мы решили так: с волками жить — по-волчьи выть. Пусть выбирает сам, кем он хочет быть: диссидентом или плыть в потоке. Я могла сказать, что думаю по тому или иному поводу, но думать за него — нет. Комсомольская карьера для него была реализацией каких-то планов, может быть, каких-то надежд на изменения.

Когда парню в 1979 году исполнилось 16 лет и пришло время получать паспорт, он мог выбрать, какую национальность вписать в существовавшую в советском паспорте графу «национальность». Мог написать «русский» или «еврей». Марина Ходорковская говорит, что они с отцом ему сказали: какую хочешь, такую и поставь. Он ответил матери: «Понимаешь, я евреем себя не чувствую».

Марина Ходорковская считает, что, наверное, то, что отец — еврей, как-то отражалось на жизни сына, но он был всегда сдержанным, в том числе и на эту тему. То небольшое, чем он с ней поделился в этом плане, сводилось к скупому рассказу о том, что его дипломная работа, которая, по мнению некоторых преподавателей, тянула сразу на кандидатскую диссертацию, требовала работы на ЭВМ. Надо было оперировать большими числами, и нужна была вычислительная машина. И никак ему не удавалось получить к ней доступ. А потом кто-то из преподавателей сказал: «Миша, вам никогда не дадут...» Это все, что она смогла вспомнить.

Я не знаю крещеный ли Ходорковский, такой вопрос задавать не принято. Знаю лишь, что родители в детстве его не крестили.

Мне казалось невозможным, чтобы в 70–80-е годы прошлого века в СССР антисемитизм не коснулся Ходорковского. Он учился в школе все 1970-е. В это время активизировался выезд евреев из СССР. Начиналось с тысячи

с небольшим человек, а на пике – в 1979-м – уехали более 50 000 человек. Ходорковский в это время заканчивал школу. По одному подозрению в желании выехать евреев увольняли с работы, в том числе школьных учителей. На волне отъезда евреев нагнетался антисемитизм. Вводились ограничения на работу, особенно если она была сопряжена с доступом к секретности. В 1978 году был осужден на 13 лет лишения свободы Натан Щаранский. Это был один из самых громких процессов над «отказником». Ну не могло так быть, чтобы он ничего об этом не слышал! Оказалось, что могло.

Очень многое зависело от среды. От того, какие темы обсуждали дома родители. Например, все мои друзья поколения Ходорковского сказали мне, что о процессе Щаранского узнали из разговоров родителей. Это в основном люди из гуманитарной среды, главным образом творческая интеллигенция. Уезжали друзья и друзья друзей, соседи. Увозили детей, с которыми дружили. Я отлично помню, как в те годы приехала в Тбилиси к бабушке с дедушкой и вдруг оказалось, что район, в котором они жили, опустел. Выехали все еврейские семьи. И все мои друзья уехали с родителями. Это были первые болезненные потери и первые вопросы: «Почему они уезжают?»

Но, как выясняется, были дети в еврейских и смешанных семьях, которые до определенного времени этого не чувствовали, не видели, не ощущали на себе. Возможно, им хотя бы раз кто-то кинул в спину бытовое оскорбительное – «жиденыш», а может, и это их миновало. В технической, производственной, заводской среде, в которой рос Михаил, как утверждают мои собеседники, все происходило иначе, чем в гуманитарной. Один знакомый примерно того же возраста, что и Ходорковский, выросший именно в такой среде, заметил, что впервые услышал слово «антисемит» в последних классах школы в шуточной песне Владимира Высоцкого с аналогичным названием, высмеивающей антисемитизм:

Зачем мне считаться шпаной и бандитом –
 Не лучше ль податься мне в антисемиты:
 На их стороне хоть и нету законов,—
 Поддержка и энтузиазм миллионов.

Большинство начинали осознавать, что не все, что позволено Юпитеру, позволено советскому еврею, уже в институте. Например, видели, как срезали евреев на вступительных экзаменах. К моменту поступления в высшее учебное заведение, как правило, уже знали, что еврею лучше не испытывать судьбу и не соваться на механико-математический факультет МГУ, а вот в физтех в Черноголовку – можно. Притом что у множества евреев в пас-

портах, как и у Ходорковского, было написано «русский». Впрочем, в России невесело шутили, да и сегодня шутят, что бьют (в широком смысле слова) по физиономии, а не по паспорту.

Любопытно, что большинство из тех, кого вынесло на самый верх в политике и бизнесе в 1990-е годы, как раз люди с техническим образованием: математика, физика, химия, теория управления... Возможно, в этой среде все же было меньше идеологии и люди оценивались адекватно, по способностям.

КОМСОМОЛЬСКИЙ СТАРТАП

Ходорковский поступил в 1980 году в химико-технологический институт им. Менделеева и закончил его в 1986-м с отличием. Будучи студентом, женился на однокурснице. Довольно рано, на третьем курсе. Марина Ходорковская не застала начало романа с будущей женой сына Леной. Она пролежала год в больнице, как раз в это время все и начиналось. Правда, Михаил с Леной заезжали к ней в больницу. Она вспоминает, что соседка по палате, простая русская женщина, наблюдала за молодыми, а когда они ушли, покачала головой: «Не будут они вместе». Брак продлился недолго, три года. После расставания Михаил ушел и жил на съемных квартирах.

«Зато появился Пашка», – улыбается Марина. Павел родился летом 1985 года, когда Михаилу Ходорковскому было 22 года. Когда внук собрался жениться, примерно в столь же раннем возрасте, бабушка его отговаривала: «Вот отец рано женился и, видишь, что получилось». Паша убеждал ее же аргументом: «Зато у тебя родился внук». Свадьбу внука, кстати, отпраздновали во Франции, в Анжере. Франция оказалась удобной географической серединой между Россией, откуда приехали родные, и Америкой, где теперь живут Паша с женой и недавно родившейся внучкой Михаила Ходорковского – Дианой.

Павел Ходорковский: Когда я подросток и начал понимать, что произошло в семье, пытался вспомнить, с какого момента я помню отца. Самое яркое детское воспоминание... Мне, наверное, было года четыре или чуть больше, это был год 1989-й, как мне кажется. Я помню: я уже почти сплю, около 10 часов... И папа вечером зашел. Он заходил довольно часто и после того, как родители развелись. Я уже почти сквозь сон слышу, что папа пришел. Он берет меня на руки, и я помню вот это полусонное, но очень приятное состояние полета, знаете, когда тебя подкидывают. Потом закурил и положил обратно в кровать. Вот это, наверное, мое первое воспоминание о нем.

Тему развода мы в семье почти не обсуждаем. Теперь я понимаю, что мама сознательно сделала так, чтобы я их расставания не заметил, не запомнил. Вырос я с ощущением, что все в порядке. Просто папа много работает, и если даже я его не часто вижу, то потому, что он много работает, а не по какой-то иной причине. У меня с ним очень хорошие отношения.

Мои сознательные воспоминания начинаются лет с 10–12. Когда у отца уже было в подчинении довольно много людей. То есть я его хорошо помню уже с периода, когда у него был крупный банк и уже начинался ЮКОС. И вот с тех пор, как я себя по-настоящему помню, и до 2003 года, когда его арестовали, он, как мне кажется, не очень изменился.

Все, кто знает Ходорковского, уверены, что он сделал бы отличную карьеру и в «совке». Во всяком случае его комсомольский стартап был довольно убедительным: он возглавил сначала факультетский комитет комсомола, потом стал заместителем секретаря институтского комитета ВЛКСМ. Оставаясь на комсомольской работе, вступил в партию. Похоже, в этом была и прагматика – он автоматически попадал в номенклатуру, в число избранных, возникали так называемые партийные связи, которые в СССР были важнее денег. Но была и романтика, как мне показалось, непритворная.

МБХ: Я как секретарь факультетского комитета отказывался исключать из комсомола отчисляемых из института, так как был убежден: не всякий комсомолец может быть способен к учебе. А вот обратное на оборонном факультете казалось мне абсолютно справедливым. Ведь мы должны при необходимости отдать жизнь за Родину даже в мирное время, а как это можно потребовать с некомсомольца или некоммуниста? Не шучу, не утрирую. Ровно так и думал¹.

Если бы судьба свела меня с Ходорковским в те годы, то, скорее всего, постаралась бы держаться от него подальше, как и от любого иного комсомольского активиста. Они всегда вызывали у меня удивление и недоверие. Мне казалось, что люди, которые выбирают «партийную стезю», – просто карьеристы. Кстати, в присущей мне гуманитарной сфере довольно часто так и бывало. Мне хотелось от них защититься, чтобы они не лезли в мою жизнь со своими правилами, дисциплиной и прочей партийной демагогией. Когда я говорила на эту тему с отцом, который был членом компартии, он улыбался и лишь советовал не кричать об этом на каждом углу и не обсуждать эту тему по телефону.

¹ Из диалога с писательницей Людмилой Улицкой, «Знамя», № 10, 2009 год.

МБХ: Комсомол тогда в МХТИ был другим, чем в гуманитарных вузах. Совсем другим. Никто от нас «идеологической правотности» не требовал. У нас историю КПСС вела замечательная старая еврейка, которая потом уехала в Израиль. И никакого скандала не было. В нас воспитывали иное: патриотизм, готовность работать для защиты своей страны. Военной защиты, если нападут. И ведь получилось! Конечно, нас тоже обманывали. Нападать-то на нас никто не собирался. Наши проблемы были не из-за «происков врагов», а из-за собственной дурости, бесхозяйственности, неумения работать, обусловленного дурацкой политико-экономической ситуацией. Но до этого надо было «дойти». Я — «дошел». Постепенно. К 1993–1994 годам, возможно.

Этого его комсомольского прошлого Ходорковскому «в народе» не прощают до сих пор. Ему ставят в вину комсомольское прошлое и капиталистическое будущее одновременно. То есть или комсомолец, или капиталист. Но как раз с молодежного бизнеса во многом и начался капитализм в России.

Леонид Невзлин: Передо мной сидел человек, который мог состояться по комсомольско-партийно-административной линии, который уже был секретарем комсомола огромного, по-моему, шеститысячного института — Менделеевки — и который имел до этого некий выбор, куда идти.

Он хотел стать директором научно-производственного объединения, чтобы был свой завод, свой научно-исследовательский институт и чтобы он там был полноценным хозяином. Вот это была его советская мечта. Это была его мечта на момент моего прихода в Центр научно-технического творчества молодежи, и он двигал организацию в этом направлении. И мне было это интересно, потому что он знал и умел то, чего не знал и не умел я, он был вкручен в ту систему. Он мог прийти, там, к председателю райисполкома, первому секретарю райкома, второму, третьему — без вопросов, он их всех знал, он мог войти в Моссовет и пройти там по комсомольской или партийной линии к кому угодно. Он был для меня небожителем в той системе координат, советской тогда еще. Поэтому я каким-то образом поверил в него. В нем чувствовалась такая зажатая пружина, потенциал на развитие. И это подтвердилось очень быстро.

ДИКОЕ, СУМАСШЕДШЕЕ И ГОЛОДНОЕ ВРЕМЯ

До 1988 года я жила с сыном в Восточной Европе. Когда я сказала родителям, что возвращаюсь в Россию, отец аккуратно заметил: «Интересно, что ты будешь делать, когда порвутся твои последние джинсы?» Мама была более конкретна: «Купи ребенку одежду на вырост». Зайдя в первый раз после приезда в Москву в продовольственный магазин, я от изумления

присвистнула. «Не свисти, – строго сказала продавщица, – денег не будет». Я невесело улыбнулась: деньги были не нужны, покупать было нечего. В буквальном смысле слова. Только что отъехали два автобуса с людьми, которые приехали в сытую, как считалось, Москву из голодной провинции, и все скупили. Продавщица, в сущности, была избыточной деталью. Любой супермаркет в Праге или Софии на фоне пустых полок московского гастронома казался продуктовым раем, местом невероятного изобилия.

Я скосила глаза на своего семилетнего сына. Он нетерпеливо дергал меня за руку. «Мама, ну покупай уже и пошли. И сыр не забудь», – канючил он. «Забыли про сыр, малыш», – ответила я ему. Он не понял.

Зато начиналась «гласность». А также некое подобие рыночных отношений. Например, открывались кооперативные рестораны и кафе, где на мытье стаканов вполне можно было заработать за пять дней месячную зарплату журналиста – 150 рублей. А потом с этими деньгами отправиться на рынок и купить у частников все, что позволит карман.

Как работала советская экономика, всегда было для меня загадкой. После падения цен на нефть к концу 1980-х и началу 1990-х стало очевидно, что она просто не работает. Результат был катастрофическим. Егор Гайдар в своей книге «Гибель империи» цитирует письмо советского школьника, отправленное 14 февраля 1991 года: «На прошлой неделе я стоял в ужасной очереди за мясом. Вы знаете, сколько я там стоял? Мне страшно Вам сказать, но я стоял там пять с половиной часов. У нас были очереди (как вы знаете), но они не были такими большими и мы не стояли в них за всем. Но теперь у нас очереди за всем, начиная от мяса и ботинок и кончая спичками и солью. Мы стоим за рисом, за сахаром, за маслом... И это бесконечный перечень... Раньше я никогда не плакал – у меня сильный характер, но сейчас я плачу часто. Мы стали похожи на животных. Если бы Вы видели наших диких, сумасшедших и голодных людей в ужасных, диких очередях, Вы были бы в шоке. Каждая страна помогает нам. Мы уже попросили открыто о помощи и охотно приняли ее. Мы забыли об одном хорошем слове – гордость. Мне стыдно за мою страну». Гайдар справедливо замечает, что подобного рода травмы, пережитые в детстве, не проходят, как правило, бесследно. «Не хотелось бы верить, – пишет Гайдар, – что автор этих строк сегодня мечтает о восстановлении имперского величия».

Почти уверена, что так оно и есть. Это было время, когда закладывалось неприятие, чтобы не сказать, ненависть, вот этих самых «диких, сумасшедших и голодных людей» к предприимчивым типа Михаила Ходорковского. Есть огромный пласт людей, которые по разным причинам не вписались в изменившиеся обстоятельства, не нашли своего места, просто не пони-

мали до конца, что происходит, чувствовали себя обманутыми и преданными (и не без основания), не решились рискнуть и поменять жизнь, или не имели возможности этого сделать из-за возраста, или не хотели, не желали смириться с фактом, что той страны, в которой они родились и выросли, больше нет.

Не стало огромной, угрожающей советской империи. Страна, считавшая себя победительницей в Великой Отечественной войне, привыкшая быть большой, сильной и опасной, вдруг оказалась разрушенной, слабой, голодной. И это болезненно затронуло и быт, и бытие – культивировавшуюся в людях десятилетиями гордость за свое отечество, какую бы цену им ни приходилось за это платить. Была бы картошка и водка – выстоим. Ничего, бабы новых нарожают. Такое отношение к жизни и к потерям было и, увы, во многом остается нормальным среди массы обычных людей. «Жила бы страна родная, и нету других забот...» – пелось в песне.

И вдруг все посыпалось. Осмелевшие газеты и журналы, а потом и телевидение уничтожали иллюзии относительно героического прошлого – а еще там кроме побед были чудовищные жертвы сталинизма, кошмарные и бессмысленные иногда жертвы в войне с фашизмом. Потом последовало крушение КПСС, шокирующие открытия о деятельности КГБ. И все это на фоне инфляции, экономического кризиса и полного разрушения привычной модели жизни. Невероятный стресс для общества. Такое не проходит бесследно, и психологические последствия не исчерпываются одним поколением.

Для людей, которым перестройка принесла страдания, реформаторы и «новые русские» (это клише изобретено газетой «Коммерсантъ») стали и остаются врагами, отнявшими у них социалистический «рай». Аргументы о том, что советская экономика превратила их в «голодных зверей», что советская система никогда не была справедливой, потому что обычные люди никогда не жили так, как жила номенклатура, что даже колбаса, которая стала каким-то нарицательным символом той эпохи, была для партийных бонз – одна, а для простых граждан – другая, – все эти аргументы не работают. Люди любят свое прошлое и многое ему прощают.

ГОРБАЧЕВ ОСЛАБИЛ ВОЖЖИ

Этого не может быть, потому что не может быть никогда: Михаил Горбачев позвонил академику Сахарову, сосланному в Горький, и пригласил вернуться в Москву. Это произошло в 3 часа дня 16 декабря 1986 года. С момен-

та, когда я поняла, что это правда, то есть с возвращения академика в Москву, у меня возникла надежда на перемены. Будем считать, что для меня начало перестройки датировано этой датой. И меня, конечно, в первую очередь интересовали политические реформы. Начиналось самое невероятное и счастливое время для журналистов – гласность.

И не менее невероятное – для предприимчивых, которых во внерыночном СССР (с некоторым подобием рынка в теневой экономике) оказалось все же некоторое количество. Они занялись как раз тем, на что я практически не обращала внимания, захваченная бурными политическими процессами. Они стали делать деньги.

Жизнь Ходорковского начала меняться после 13 марта 1987 года, когда было подписано правительственно-комсомольское постановление о создании при райкомах комсомола «единой общегосударственной системы научно-технического творчества молодежи» – центров НТТМ.

Мне приходилось читать, что перевод безналичных денег в наличные – изобретение Ходорковского. Это вряд ли. Идея лежала на поверхности, но не было легального способа ее реализовать.

Фишка была в том, что государственные предприятия располагали безналичными фондами, бюджетами на хозяйственную деятельность. Если они их не тратили, то на следующий год им эти бюджеты срезали. Эти фонды невозможно было накапливать, поэтому их расходовали довольно часто совершенно нерационально, лишь бы потратить, чтобы столько же получить в будущем. В то же время фонды заработной платы на предприятиях нормировались, и нанять людей выполнить какой-то заказ для предприятия за неограниченную зарплату было невозможно. Да и исполнителям заказа работать за копейки не хотелось. И в СССР не существовало никакой предпринимательской единицы, не было субъекта, с которым можно заключить договор. И тут появляются НТТМ, вполне легальная структура, на которую не распространяются государственные нормативы по оплате труда – сколько хочу, столько и плачу.

Центры НТТМ стали, в сущности, насосом по перекачиванию безналичных денег, мертвым грузом лежавших на счетах предприятий, в наличные, живые, из которых можно было платить зарплату, на которые можно было что-то купить, которые можно было пустить дальше в дело. Схема выглядела, например, так: есть заказчик, скажем завод, который нуждается в каком-то усовершенствовании или нет, но которому надо использовать выделенные ему на это фонды. И есть исполнитель, например конструкторское бюро, которое могло выполнить заказ: предложить и внедрить на заводе свой «модернизационный» проект или программу. И есть центр

НТТМ, через который заказчик теперь может заключить хозяйственный договор с исполнителем и выплатить ему за это какие-то адекватные деньги. Таким образом, это было выгодно исполнителю — он получал уже не копейки, а вполне серьезные деньги. Это было выгодно заказчику, потому что он реализовывал имеющиеся у него фонды и получал от государства новые. И наконец, это было выгодно НТТМ, который зарабатывал на этом свой процент за посредничество — примерно 50%.

МБХ: Миф о моих «связях в перестройку» слишком прочен, чтобы с ним бороться. Однако если говорить «по правде», то моя должность заместителя секретаря комитета комсомола института им. Менделеева никак не соответствует легенде. По статусу она равнялась должности заместителя декана факультета. Причем, когда 1987 году я решил уйти в НТТМ, должность директора центра была совсем не почетна. Ее предложил мне мой знакомый, назначенный секретарем райкома комсомола. К слову, он впоследствии, когда комсомол развалился, стал одним из моих заместителей. Прочие связи и контакты возникли отнюдь не благодаря каким-то «родственным» отношениям, а исключительно по причине, что тогда было очень мало людей, столь быстро адаптировавшихся к обстановке, и это вызвало пусть опасливый, но интерес к моей персоне.

Работа в НТТМ вводила Ходорковского от профессиональной партийной работы в сторону предпринимательства. В сущности, это была менеджерская работа. И возможность иного уровня заработка. Раньше, чтобы заработать более или менее серьезные деньги (а у него все же довольно рано образовалась семья), Ходорковский ездил в стройотряды, организовывал поездки, обеспечивал, как тогда говорили, фронт работ и вкалывал так каждое лето. Платили за это наличными, и довольно прилично.

Леонид Невзлин: Что хорошо работало в Советском Союзе? «Шарашка», стройотряды и бригадный подряд. НТТМ — из этой же области, но более продуманный технологически уровень. Это следующий шаг в том же самом направлении. Вот это постановление о НТТМ — первый, наверное, системный «выброс», который позволил идею стройотрядов или там бригадных подрядов перевести в область инженерных, научно-технических работников, конструкторов, программистов...

Борис Ходорковский: Они тогда только начинали с этими молодежными центрами, бараны... Ну а кто они после института? Бараны баранами. Мишка пришел и говорит: вот мы такое организовали, у нас есть специалисты, опытные чертежники, дай нам подработать через завод... То есть заказ. Я, прекрасно понимая, какие они опытные чертежники, тем не менее решил, что, если люди заинтересовались, им надо помочь.

Ладно, говорю, давай мне вот это спроектируй. Пошел к главному инженеру и говорю: слушай, ребята хотят подработать, а у меня сейчас завал с работой, давай испытаем. Он говорит: давай, под твою ответственность. Дал я им работенку, сроки назначил. Через некоторое время принесли они мне свою работу. Мы, естественно, расплатились, как полагается. Я как глянул на их чертежи: е-мое...ой-ой-ой. Ну совсем не то. Но я же отвечал за этот заказ. Вот всю ночь напролет переделывал. Ну а как? Деньги заплатили, значит, работа должна быть выполнена. Смеялись потом. Но со временем они научились...

Родителей беспокоило, что все начавшиеся перемены — временные, как НЭП в большевистской России. У них сработала поколенческая память, которой у сына как раз не было.

Марина Ходорковская: И я тебе скажу почему. Мне родители рассказывали. Когда НЭП начался, разрешили частное предпринимательство. И мама говорит, после голодных лет вдруг на базаре появились забытые продукты. Клубника в корзиночках... Еще же были живы предприниматели, и все это тогда очень быстро развернулось. Мама говорит: я пришла на рынок, и яичек десяток стоил какие-то гроши. Она купила, пришла домой и зажарила яичницу из всех купленных яиц, и они с отцом съели. Это был забытый вкус. Впервые за долгое время они наелись. А потом всех этих предпринимателей посадили и расстреляли. И вот это мне вбилось в голову. И когда вот это все началось (кооперативы, все) и Мишка стал этим заниматься, и у меня первый вопрос был: «А если все снова плохо кончится?» Он отмахивался: времена не те. А мне все казалось, что все вернется к прежнему...

К началу 1990-х таких центров НТТМ было 600, и их общий оборот, по официальным данным, на 1989 год составил 1,5 млрд рублей. Предполагалось, что система хозрасчета стимулирует производство.

Экономист Егор Гайдар, исполнявший обязанности премьер-министра после распада СССР, считал иначе — что горбачевские реформы способствовали наращиванию денежного навеса, а при диком дефиците товаров это разгоняло инфляцию и ускоряло гибель экономики. Многие эксперты считают, что Горбачев не понимал, какой механизм он запустил, не был достаточно экономически грамотен, чтобы просчитать риски.

Кирилл Рогов, эксперт Института экономики переходного периода: Я не специалист по конкретным схемам, которые использовались в то время. Мне понятнее макроэкономический аспект происходившего. Он заключался в том, что в стране была подавленная инфляция. Если открытая инфляция — это рост цен, то подавлен-

ная инфляция — это дефицит товаров. Тебе не разрешают поднимать цены, но тогда по этим ценам будет продаваться меньше товаров. Еще были разные курсы. Был безналичный рубль — это фонды, которые государство выдавало промышленности. Безналичный рубль был более доступен, но с ним не пойдешь на черный рынок. А вот если превратить его в наличный, то на него уже можно что-то купить. Государство разрешало иногда и кому-то превращать безналичные рубли в наличные. Это была сверхдоходная операция. Вредны экономике были не эти центры как таковые, а вся эта ситуация с множеством курсов. Центры (как и тогдашние кооперативы) превращали скрытую инфляцию в открытую. При этом, так как все это делалось на основе индивидуальных разрешений, те, кто их получал, зарабатывали очень много. Это было, конечно, вторжение рынка в советскую жизнь. Но рынок этот был сопряжен со сверхдоходными и квазизаконными операциями. И эта привычка, этот паттерн надолго (навсегда) сохранился. Потом те же люди так же точно зарабатывали на инфляции и постоянном росте курса доллара к рублю. Если у тебя есть деньги и ты знаешь, что доллар будет стоить через месяц на 20% больше, то ты вложишь их в доллар. В результате у всех через месяц их рубли обесценятся на 20%, а ты получишь на 20% рублей больше, то есть останешься при своих. Но по отношению ко всем остальным, обедневшим на 20%, ты окажешься более богатым.

КОМАНДА

В то время, когда начали появляться НТТМ, Платон Лебедев, Леонид Невзлин и Михаил Брудно (будущие акционеры ЮКОСа) работали в объединении «Зарубежгеология». Все они оказались там в 1981–1982 годах. Платон — экономист, выпускник Московского института народного хозяйства им. Плеханова. Невзлин и Брудно — программисты. Невзлин закончил Институт нефти и газа им. Губкина. Брудно — Калининский политехнический институт. Обоим в 1981 году было по 22 года. Платон на три года старше.

Брудно и Невзлин работали в одном вычислительном центре, подружились. И, как все молодые советские инженеры, были озабочены проблемой, где бы подработать. Тем паче что у обоих уже были семьи, а у Невзлины еще и дети. Подработать хотелось бы по профессии, но не всегда получалось, так что делали и то, что не по профессии: начиная с погрузки-разгрузки на овощных базах или в портах и кончая подработкой на розливе кваса в будке на Шаболовке. Разливали все лето 1986 года. Брудно ухитрился заработать на квасе на свою первую машину, сильно неновый 10-летний «Запорожец», который обошелся ему в 2000 рублей.

И вот, как гласит легенда, в один прекрасный день в 1987 году тогдашняя жена Брудно Ирина, посещая курсы то ли английского языка, то ли программистов, увидела объявление о центре НТТМ Фрунзенского района.

Михаил Брудно, акционер Группы МЕНАТЕП: Не видела она никакого объявления. Ира увидела Ходорковского. Она была на конференции для программистов на ВДНХ, которую организовал такой известный программист Перегудов. И там выступил Ходорковский. Пришел и сказал: «Идите к нам, все будет хорошо». Она рассказала, что он предложил заключать хозяйственные договоры через его центр, а он 30% от суммы договора будет выплачивать исполнителям в качестве фонда заработной платы. Она рассказала мне, я рассказал Невзлину. Говорю: «Давай сходим посмотрим. Наверняка врут, наверняка кинут, но можно попробовать». Мы с ним делали договорные работы и получали за это ну полные гроши. И мы решили: попробуем сделать через этот центр один договор.

Мы пришли. Ходорковский занимал комнату № 7 во Фрунзенском райкоме комсомола. Ну, во-первых, я ему не поверил. Слишком сладко пел. И рассказывал что-то такое совершенно нереальное. Но убедительно.

Мы вышли из кабинета. Я сказал Лене: «100% кинет». Ну ладно, а что мы теряли? Ну, сделали бы мы этот заказ без них за 20 рублей. А тут речь шла о нескольких тысячах. То есть мы рисковали 20 рублями и пятью ночами работы. Подписали договор.

Леонид Невзлин: Мы с Брудно не были активными комсомольцами, все, что об этом пишут, — ерунда. Брудно вообще подумывал об отъезде. А я еще боялся принимать такое решение. В этом смысле эта встреча с Ходорковским — историческая. Может быть, если бы не сложилось, то еще чуть-чуть — и мы просто отвалили бы.

Мы по смыслу поняли, что это то, что нам надо. Но как нормальные советские люди не поверили в то, что написано. Поэтому мы, не напрягая нервную систему, без иллюзий заработать пару тысяч рублей, решили попробовать. И стали делать свою работу и ждать свою зарплату. То есть те перечислили, эти получили... Это было в ноябре 1987-го. Нам сказали, что в январе мы получим свои деньги. Они тоже были заинтересованы в клиентах, конечно. И не позже февраля мы их уже получили. И это были деньги. Я думаю, что мы получили порядка 4000 рублей. Ну, это был удар по почкам, ты понимаешь. При зарплате в 120 (или уже было 160, может быть, короче, зарплата в 200 рублей уже считалась хорошей, доллар на черном рынке стоил 3 рубля). А тут получаем 4000 рублей. Не уверен, что мы рассчитывали на вторую... Но поскольку у нас были еще заказчики, то эта работа пошла.

Невзлин был первым из будущих акционеров ЮКОСа, кто перешел на работу к Ходорковскому. Довольно быстро, в течение полугода. Он ушел

из «Зарубежгеологии», оставив там на всякий случай Михаила Брудно «держатъ поляну», пока не поймет, что все работает нормально.

Михаил Брудно: А нечего нам было ловить в этой «Зарубежгеологии». Я вообще с тоской смотрел на всю это совдепию и пытался представить себя через 10 лет, чем я занимаюсь, и не мог. Я прекрасно понимал, что достиг своего потолка в этой системе, что дальше не двинусь никак. Ждал вызова из Америки. Ждал-ждал и вместо вызова дождался Ходорковского.

Леонид Невзлин: Ходорковский сказал, что да, заинтересован в специалистах договорного отдела (заключать договоры между организациями и научно-техническими коллективами) и что готов меня взять, по-моему, с испытательным сроком три месяца. Спросил, какая у меня должность. По-моему, я тогда был инженером-программистом. Или ведущим инженером-программистом... В общем, он мне предложил следующую должность. Я тогда не понимал, что это характер и способ управления. Чуть-чуть поднять, не дать сразу много. Ну, ниже никто не переходит. Он предложил зарплату, по-моему, 200 рублей и должность на одну выше. У него же сетка была такая же, как везде. Я помню, что начал торговаться за должность начальника отдела и, по-моему, он мне ее дал. С зарплатой 220 рублей. Не могу точно вспомнить. Я редко торгуюсь и редко что-то прошу для себя, но тогда мне почему-то захотелось. Может быть, потому, что он был такой молодой, с тихим голосом. Я помню, что торговался за зарплату, за премию от выработки.

Мы очень разные, но он мне понравился. Я вышел после этого первого разговора в хорошем настроении. Потом мы довольно быстро перешли на «ты». Я не люблю рутину, а здесь было что-то новое. Я занимался договорной и коммуникационной работой, что вполне соответствовало моему психологическому складу. Потом он стал меня приближать... Мне кажется, что это для Миши важно особо... Первое, я объективно хорошо работал на своем месте. Второе, я ему был предельно лоялен. А этот коллектив, как и любой другой, был коллектив с интригами. Была там группа внутри, которая иначе видела развитие этого центра. Миша хотел двигаться больше в сторону производства, финансирования. Мне он нравился больше остальных, был более убедителен для меня, я всегда его поддерживал. В итоге я стал замом, потом первым замом. Думаю, на этом этапе он мне уже доверял. И он видел у меня потенциал развития. Это тоже важно. Он все время смотрит, есть ли в человеке потенциал и где он кончается.

Для того чтобы этот околокомсомольский бизнес хорошо работал, нужно было много заказов. Центр Ходорковского, например, активно работал с Госкомитетом по науке и технике, с «оборонкой». Но туда же надо было как-то «зайти». Зашли, потому что Фрунзенский райком, где работал Ходорковский, — в одном из центральных районов Москвы, там было скон-

центрировано много госучреждений, институтов, предприятий, и естественно, что партийные организации были связаны между собой. И будучи внутри этой партийной системы, Ходорковский имел возможность выходить на различные организации. И начинать сотрудничество. Связи конвертировались в проекты, договоры и деньги. Невзлин утверждает, что «в этом месте – ноль коррупции, это именно конвертация энергии, связей, возможностей, Мишиных идей в развитие, в энтропию. Тогда никто ничего не брал и не давал. Во всяком случае там, где мы работали». Хорошая рекомендация, хороший «вход» были гораздо важнее – понравишься ты или не понравишься тому или иному начальнику. Ходорковский умел получать хорошие рекомендации. Люди старшего поколения относились к нему как молодому «своему», к тому же перспективному. Центр хвалили, он был на хорошем счету в Совете министров, его поощряли горбачевские структуры. Его можно было привести в пример: вот так удачно работают реформы. Такой перспективной молодежи было не зазорно помогать. И помогали.

В стране в это время творилось нечто невероятное. Перестали глушить западные радиостанции, начали выходить запрещенные раньше книги (Гроссман, Рыбаков, Пастернак, впервые опубликовано «Собачье сердце» Булгакова). Вслед за газетами и журналами «отвязалось» телевидение: появились первые независимые телепроизводители, почти весь эфир был прямым, молодежные телепрограммы «Взгляд», «До и после полуночи» говорили в эфире о том, о чем раньше только шептались на кухнях, появились ночные эфиры, проводились телемосты с Америкой. А телеаудитория в СССР огромна. Люди, прожившие всю жизнь за железным занавесом, захлебывались свободой. Вышел фильм «Асса», и вдруг на экран вылез из андеграунда молодежный рок, совершенно иная молодежная культура со странными словами песен, с непривычными образами, с другим звуком. Все это было перпендикулярным официальной социалистической культуре. «Мы ждем перемен!» – пел в фильме рок-музыкант Виктор Цой. И это звучало как предвестие, как гимн будущему. В историю врвалось поколение, которому в тот момент было 25–28 лет.

В этом же году привлек к себе внимание самый главный московский партийный босс и кандидат в члены Политбюро Борис Ельцин. Он делал то, что не было принято в партийной среде: открыто критиковал Горбачева и его окружение за консерватизм, промедление с реформами. Ельцин лишается своего поста в Москве, перестает быть кандидатом в Политбюро. И начинает свой путь партийного «диссидента», который приведет его в оппозицию к Горбачеву. Потом последует выход из партии и триумфальный приход

к власти после августовского путча 1991 года. Ходорковский знакомится с Ельциным после его опалы, в 1990 году, в Свердловском райкоме КПСС.

Известный российский экономист Евгений Ясин, занимавший пост министра экономики в 1994–1997 годах, сказал в интервью мне, что недолгое время у НТТМ были определенные привилегии. «И те, кто проявлял некоторую оборотистость, могли зарабатывать. Не так уж много, но все же, учитывая, что были договорные цены, а деньги печатались тогда довольно серьезно, можно было отгрести определенные доходы. По моим оценкам, этот процесс обогащения через НТТМ продолжался недолго, до 1989 года, когда НТТМ могли набрать более или менее приличный капитал и найти способ, как его можно оприходовать». В то же время он сомневается в теории о том, что был некий хитрый замысел по созданию какого-то особого комсомольского бизнеса, который коммунисты выращивали для себя. Ясин считает, что появление кооперативов размывало привилегии центров НТТМ, поскольку кооперативы работали как предпринимательские компании и вели себя гораздо более агрессивно на рынке.

Закон «О кооперации в СССР» вышел в 1988 году. Кооперативам разрешилось делать все, что не запрещено законом. В том числе работать в области электроники, вычислительной техники и автоматики. Это по специальности Невзлина и Брудно. Ходорковский говорит, что надо делать кооператив. Невзлин его регистрирует под названием «Нигма», поскольку кооператив с названием «Сигма» уже был зарегистрирован, а слово «энигма», смеется Невзлин, он тогда еще не знал. На этом этапе Брудно уходит из «Зарубежгеологии» и присоединяется к Ходорковскому и Невзлину. Команда продолжала работать вместе.

Они окажутся не единственными будущими фигурантами списка *Forbes*, чей путь в большой бизнес пролегал через кооперативы. Михаил Прохоров в кооперативе «Регина» варил джинсы и продавал на вещевых рынках. Роман Абрамович, младший партнер в кооперативе «Уют», делал и продавал резиновые игрушки. Михаил Фридман и будущая «Альфа-Групп» в кооперативе «Курьер» доставляли продукты и мыли окна, а потом через кооператив «Альфа-фото» торговали компьютерами и оргтехникой. Александр Смоленский сделал один из первых строительных кооперативов. Владимир Гусинский занялся финансовым и юридическим консалтингом через кооператив «Инфэкс». Московскую комиссию по кооперативной и индивидуальной трудовой деятельности тогда же возглавил будущий многолетний мэр Москвы Юрий Лужков. Так закладывались новые связи, которым предстоит сыграть свою роль в будущем.

Вокруг НТТМ Ходорковского появились и другие кооперативы, в том числе строительный. Центр и кооперативы связывали договорные отношения, то есть часть заказов выполнялись теперь уже через кооперативы. В конце 1987 года впервые появляется название МЕНАТЕП — объединение, которое учреждается центром Ходорковского под названием «Межотраслевые научно-технические программы». Коллеги Ходорковского утверждают, что в выборе названия уже можно угадать, как правильно работали у него мозги. Это максимально скучное название, которое не вызывало у директоров разного рода закрытых предприятий, с которыми заключались договоры, никакой аллергии. В отличие от звучных «Инженер», «Спектр» и проч. скучный МЕНАТЕП никого не отпугивал. Эта аббревиатура актуальна до сегодняшнего дня. Так же будет назван впоследствии банк, под тем же названием ровно через 10 лет будет зарегистрирована на Гибралтаре Group MENATEP Limited, которая опосредованно станет основным акционером нефтяной компании ЮКОС.

«Нигма» начала торговать компьютерами и программным обеспечением.

Михаил Брудно: Когда Ходорковский в первый раз сказал: «Давайте купим персональный компьютер у частного лица и продадим его организации» — это же казалось невозможным. Компьютер надо было купить, скажем, за 24 000 рублей. Представляешь, что такое тогда, в 1988 году, 24 000 рублей! Мы ему сказали: «Ты с ума сошел, такие деньги. Мы столько не заработаем. А ты хочешь такие деньги пустить на какую-то железяку никому не нужную. Кто у нас его купит?» Он говорит: «Фигня. Пойдем купим». Купили. Были люди, которые привозили компьютеры на продажу. Они покупали за границей условно за \$2000, а продавали за \$6000 в рублях, наличными. Мы его русифицировали, устанавливали нужные заказчику программы и продали организации. Тысяч за 40 (примерно \$10 000. — *НГ*). Так это начиналось. Последние свои компьютеры мы продали в 1990 году, это уже были оптовые партии. Это были очень большие деньги.

Леонид Невзлин: Кооператив — это уже свободная форма предпринимательства. Мы должны были платить 3% налогов, кажется, — ничего, но на свой счет могли получать сколько угодно безналичных денег, превращать все в наличные и покупать вещи, программы, труд, людей за наличные. В мире в области наукоемкого производства и технологий уже давно использовались персональные компьютеры. Мы и наши клиенты работали на больших ящиках, которые в свое время советская разведка уперла у фирмы IBM. Чтобы ты поняла: весь этот огромный механизм был менее мощным, чем мой iPhone.

И был список КОКОМ — введенное американцами эмбарго на поставки компьютеров в социалистические страны. А люди на предприятиях хотели реальные компьютеры, а не советские молотки с наковальнями. Конечно, можно было торговать джинсами, и многие торговали. Но знаешь, почему компьютеры? Потому что в этой сфере было очень много денег. Безналичных, а компьютеры позволяли превращать их в наличные. И это совсем другие цифры. Представляешь, на один компьютер сколько надо джинсов наварить? И еще: покупательная способность предприятий тогда была несравнимо выше покупательной способности людей. Естественно, в этом процессе внутри возникала конвертация доллара в рубль и обратно по определенному, не государственному курсу (он всегда был). Это открыло нам еще дополнительные возможности заработка.

Владимиру Дубову в 1988 году было 30 лет. Он выпускник химфака МГУ. Работал в Институте высоких температур АН СССР. Он появился в окружении Ходорковского чуть позднее, чем Невзлин и Брудно. Считается, что свои первые реально большие деньги — 160 000 рублей — Ходорковский заработал на заказе для Академии наук, который принес ему Владимир Дубов.

Владимир Дубов: Не так. Он действительно заработал эти деньги, выполняя заказ для Института высоких температур Академии наук, но это было еще до меня. Я никого из ребят не знал. Познакомились мы так. Я работал в институте, занимался термодинамикой, делал довольно известную базу данных «Ивтантермо». В какой-то момент уговорил начальника продавать эту базу на сторону. Довольно быстро благодаря этому мы удвоили зарплату в отделе. Мне нужен был посредник, чтобы находить заказчика. А один мой однокурсник работал в МЕНАТЕПе у Ходорковского. Мы начали сотрудничать. Меня поразило, что мой контрагент — полный идиот, а система тем не менее работает. В какой-то момент он меня достал, и я решил, что надо поехать познакомиться с людьми: может, с ними можно работать напрямую. И поехал. Человека, с которым я встретился и поговорил о своих проблемах, звали Леонид Невзлин. Примерно через два месяца я стал заместителем председателя кооператива «Нигма». Вот так я образовался в МЕНАТЕПе. Это был август, если не ошибаюсь, 1988 года.

Куча людей в конце 1980-х и самом начале 1990-х собиралась под какой-то «бизнес». В том числе торговали компьютерами. Потом эти группы исчезали, люди разбежались, заработав свои вполне солидные по тем временам деньги. Кто-то покупал маленький домик где-то за границей и уезжал,

кто-то покупал квартиру, дачу, машину (эту классическую триаду — мечту любого советского человека) и начинал заниматься чем-то иным, кто-то становился рантье. Многие мои знакомые, которые прошли через этот кооперативный забег, говорили мне, что относились к этим деньгам легко, «вот так упали на нас с неба». На мой взгляд, люди не очень верили, что все это не прикроют в какой-то момент, и просто играли в этот временно разрешенный как бы рынок. Они спешили заработать и уйти с деньгами. Чтобы не рисковать. Первая плотная команда вокруг Ходорковского, сложившаяся к тому времени, была шире, чем список ныне разыскиваемых Интерполом Невзлина, Брудно и Дубова. Каким же образом произошел отсев? Почему с ним остались с того НТТМовско-кооперативного периода именно эти трое, к которым чуть позднее присоединятся еще трое — Лебедев, Шахновский и Голубович? Похоже, все зависело от ответа каждого из членов той более широкой команды Ходорковского на вопрос: «На какую дистанцию мы бежим?» То есть когда начать делить заработанные деньги. Ходорковский бежал на длинную. Или надо было бежать вместе с ним, или забирать деньги и уходить.

Михаил Брудно: Мы никогда из бизнеса много на себя не вынимали. Вот кооператив и МЕНАТЕП зарабатывали сумасшедшие деньги по тем временам, а мы получали в кооперативе зарплату 500 рублей. Деньги все время реинвестировались. Всегда.

Оборот кооператива «Нигма» составлял порядка 12 млн рублей. Каким уровнем денег оперировали кооператоры, я лично не понимала, пока один из первых кооператоров, Артем Тарасов, где-то в самом начале 1989 года не получил официальную месячную зарплату 3 млн рублей и не притащил потом мешок с деньгами, чтобы заплатить налоги. Меня при несопоставимой зарплате эта честность почему-то дико развеселила. Помню, мы в редакции «Московских новостей» фантазировали, на что бы мы потратили такую прорву денег. Госчиновники с советскими все еще мозгами и люди, выросшие в системе «уравниловки» да к тому же еле сводившие концы с концами в то трудное время, когда заместитель Тарасова по кооперативу заплатил 90 000 рублей партвзносов, совсем не веселились. Кооперативы, кстати, после демарша Тарасова обложат многочисленными налогами и прижмут нормативами, практически загоняя обратно в стойло госпредприятий.

70 млрд рублей — общая выручка кооперативов в 1990 году, по официальным данным. Это 8,7% национального дохода страны. Ребята могли разгуляться.

Леонид Невзлин: В какой-то момент надо было решать, что делать дальше. И это вопрос, связанный с тем, как вкладывать заработанную прибыль: разбирать ее по карманам и заниматься другими делами или вкладывать в общее дело. Миша считал, что следующий этап — банк. Я, Брудно, Дубов — мы приняли решение, поскольку мы доверяли Мише, его видению, наши деньги, которые остались в кооперативе, которые были в центре, вложить в создание банка. Как раз вышло первое постановление о создании коммерческих частных банков. Но были люди, которые представляли себе будущее иначе. Потому что много денег, люди довольны, хочется их забрать и жить как-то дальше. В один прекрасный день мы собрали весь актив. Сели в ресторане «Минск» на Тверской, накрыли нам стол, и Ходорковский вынес на повестку дня этот вопрос: куда двигаемся дальше? Каждый принимал для себя решение. Идем с ним дальше, то есть ограничиваем себя в деньгах, не вынимаем свою долю прибыли и вкладываем их дальше. Надо было оплатить, если не ошибаюсь, сначала 25%, а до конца года 100% уставного капитала банка. Кто-то не захотел дальше играть, рисковать, развиваться. Некоторые люди ушли — вполне дружески. Кто-то до сих пор занимается бизнесом в Москве, кто-то в Израиле, кто-то в Америке. Но работать в нашей системе они не стали. А мы остались. И фактически это было наше первое соглашение о партнерстве — тех, кто пойдет дальше с Мишей.

Михаил Брудно: Ну, мы же тоже купили. Но не дачу и не дом на Кипре, где покупали многие. Мы купили банк. Люди ломались на деньгах. Когда люди говорили: вон сколько мы заработали, давайте поделим, — тут с ними и прощались, отдав им их деньги. Было какое-то ядро. Этих людей около Ходорковского было больше, чем нас трое. В разное время по-разному. И пять, и семь. И в каждый момент принятия каких-то инвестиционных решений кто-то отваливался. Никто не прибавлялся. При этом, заметь, никогда не было никаких разговоров: вот это моя доля, а вот это моя. Мы работаем вместе, и вот это наш результат. Что значит «наш»? А черт его знает. Мы даже не понимали тогда, что об этом нужно договориться. И нас это сильно не гнуло. И на самом деле мы тоже были готовы к тому, что это ненадолго, что вот сейчас придет советская власть и все прихлопнет. А Ходорковский... Я думал, что он такой мечтатель. Он все время замахивался куда-то... Только где-то освоимся, только нам стало комфортно, только начинали понимать, зачем мы здесь и что делать дальше, — и тут он: все бросаем, пошли дальше. Куда? Почему? Нет, фигня, все бросай, пошли дальше. И так это с определенной периодичностью происходило. Сделали банк, только разобрались и поняли, как с этим надо обращаться (а это произошло совсем не сразу), как началась приватизация. Все! Бросаем банк пошли в приватизацию, пошли предприятия покупать. Какие предприятия? Что мы с этим будем дальше делать? Хрен с ним, что это денег стоит. Ладно, наплевать на деньги — бог дал, бог взял. Что делать-то с этим дальше? А здесь все налажено, присижено, притоптано. Ну куда,

зачем? Нет, все, пошли дальше. И шли. Нам было наплевать — мы не боялись потерять заработанное. Почему не боялись? Черт его знает. Мы готовы были рисковать всем. Ходорковский же всегда рисковал всем. В плане денег. Всегда и всем. В его идеи никто особо не верил. Но, во-первых, мы не верили и в предыдущие его идеи, а они тем не менее работали. А во вторых, мы говорили: «Ну хорошо, если что-то окажется не так, ну потеряем мы, ну начнем сначала. И гори оно...» Нам драйв был дорожке этих денег. А Миша был совершенно неотъемлемой и важной частью этого драйва. И у нас всегда было ощущение прикрытой спины. У каждого были качества, которые другие признавали и уважали. Мы никогда внутри себя не ждали удара в спину.

Владимир Дубов: Ходорковский вдруг говорит: «Поехали обедать». Мы поехали. Был такой ресторан «Тренмос» на Комсомольском проспекте. Дорогой ресторан-то. Странно, думаю. Ходорковский был известным жмотом. Никто из нас не шиковал. Мы не привыкли к таким местам. Он сказал, что структуру надо будет делать частной, и делать мы ее будем на некий состав лиц. Я сказал, что всей душой «за», меня это только радует. Но я четко понимал внутри себя: что если ты не будешь соответствовать, то никакие проценты и доли и права не защитят. И это чувство, наверное, у меня не ушло до конца. Не могу сказать, что наступил такой период, когда кто-то мог расслабиться, сказать себе: все, я сделал достаточно. Из людей, которые работали дольше, чем я, была Таня Анисимова, был Монахов, Юра Мицкевич. Эти люди туда не вошли. Вошли те, кого ты знаешь. Он выбрал по какому-то ему понятному принципу.

Банк был зарегистрирован 29 декабря 1988 года. К марту 1989-го Ходорковский перемещает центр всей работы именно в банк. К этому моменту в команде — Невзлин, Брудно, Дубов. Я имею в виду из тех, кто останется и продолжит с Ходорковским путь до конца. Очевидно, что одним из существенных факторов, которые объединили этих и вправду довольно разных людей, было отношение к деньгам. К деньгам в бизнесе. К деньгам «на жизнь». Много лет спустя, в июне 2005 года, во время интервью с Ходорковским для «Коммерсанта», я упомянула одного своего очень состоятельного приятеля, который говорил, что деньги уже не имеют для него значения. Ходорковский тогда мне сказал: «Мы как-то с Леонидом Невзлиным определили: у нас есть личные деньги, в отношении которых мы полностью удовлетворены. И с этой точки зрения они не играют никакой роли. И есть деньги для игры, инструмент. Этот инструмент как патроны для военных — только подноси¹». Это говорил уже миллиардер Ходорков-

¹ Геворкян Н. Миаил Ходорковский: Рокфеллеру было намного тяжелее // *Коммерсант*, №98, 01.06.2005.

ский. Но тогда, к началу 1990-х, они заработали свои первые большие по тем временам деньги. Молодые же, в общем, советские ребята вдруг стали богатыми. Ну, или им казалось, что они стали богатыми. Невзлин рассказывал мне, что впервые почувствовал себя богатым как раз в те годы – 1989–1990-й. Когда получил автомобильные права и мог поехать в Южный порт, где торговали машинами, и сделать то, о чем его отец мог только мечтать, – купить практически любую машину, даже «Волгу». Потом наступил момент, когда у него появилась первая иномарка – Volvo. Потом он купил свою первую квартиру. Уезжали евреи и очень дешево продавали квартиры, предпочитая увезти хотя бы несколько тысяч долларов наличными, чем ничего. Если бы они знали, сколько эта квартира на Ленинском, которую тогда купил Невзлин, будет стоить буквально через несколько лет!

Владимир Дубов заплатил за первую купленную квартиру \$5000 в 1991 году. При этом он взял в МЕНАТЕПе кредит, который, как он признается, ему через несколько лет, когда эти деньги уже перестали быть существенными для группы, простили. На момент покупки квартиры его зарплата в МЕНАТЕПе была \$500, при уровне доходов его подразделения 200 млн рублей с лишним. Официальный курс доллара на 1991 год был 1,8 рубля за доллар, неофициальный – порядка 10–30. Пока он искал себе подходящую квартиру, ему предложили трехкомнатную квартиру на проспекте Мира за 40 000 рублей. Он рассказал об этом Ходорковскому. И Ходорковский сказал, что купит эту квартиру, потому что обещал первой жене, что купит ей квартиру на проспекте Мира, вспоминает Дубов. Много лет спустя Ходорковский скажет в интервью мне: «Я на первые заработанные крупные деньги купил трехкомнатную квартиру и никогда уже в ней не появлялся. Туда переехала моя бывшая жена».

А Ходорковский с Инной и Невзлин с семьей в итоге снимут пополам деревянную дачу в поселке Совета министров на Успенском шоссе и переедут туда.

ИННА

Мне рассказывали, что сначала Михаил Инну не замечал, а потом она перекрасилась в блондинку – и все: он влюбился по уши. Марина Ходорковская вспоминает, что случайно узнала, что в институтском комитете комсомола появилась девочка, которая смотрит на ее сына влюбленными глазами. Девочке было 17 лет, когда они познакомились.

Инна Ходорковская: Я была влюблена в химию. На дневное отделение не поступила — завалила сочинение. Тут же перевелась на вечернее. О работе до этого не думала. Пошла устраиваться в лабораторию по своей специальности (органическая химия). Там мне сказали, что нужна путевка от комсомола, то есть разрешение. Вот за путевкой я и отправилась. До сих пор помню массивные деревянные крашенные лаком двери комитета комсомола. Двери такие гулливерские, а я хоббит, пробивающийся сквозь сказочный лес к своей цели. Но за этими дверями чего-то сверхъестественного я не обнаружила. Путевку мне не выдали по причине того, что им нужен был срочно человек на работу в сектор учета. Тема взносов и учетных карточек мне тогда была далека, за исключением лишь того факта, что мама у меня всю жизнь проработала главным бухгалтером на заводе и других госпредприятиях и цифрами владела очень неплохо. Я впряглась в эту работу с удовольствием — с 22 октября 1986-го. Постепенно знакомилась с новым коллективом. Ребята были достаточно самостоятельные и амбициозные. Каждый имел свою харизму. Отдельно держался заместитель по оргработе. Он был моим непосредственным «надсмотрщиком» и помощником. Звали его Михаилом. Для меня он был взрослым мужчиной (как, впрочем, и все остальные члены комитета ВЛКСМ), мне это, конечно же, льстило. Ему 23 года, а мне 17 — пропасть. Они все уже закончили институт, я же только начинала. Стали мы ближе общаться с Михаилом, когда я писала свой первый отчет, в декабре 1986-го. Отчет не шел, карточки не сходились, я начинала снова и снова. Сидели до часу ночи. Собственно, с этого момента я и отталкиваюсь как от начальной точки отсчета в наших отношениях.

Ну как он ухаживал? Как в книжках написано. Классически. Да что я об этом знала в свои 17 лет? Бывает, что человек в 17 лет уже вполне взрослый. Но не я. Я была девчонка девчонкой. Да я и не торопилась никуда, не было этого — побыстрее замуж, дети, как у нас бывает, ты знаешь. Я жила как в броуновском движении — меня куда-то носило, то на учебу, то еще куда-то. Он все решил. Он так издалека наблюдал, чтобы никто даже мысленно меня не испортил, вот это мое идеалистическое представление о жизни.

Я была абсолютным идеалистом. Так до 2003 года им и оставалась. Пока по мозгам не надавали как следует: Инна, проснись наконец, хватит жить за своими розовыми очками... Но он же этот идеализм и поддерживал. Он как в «Маленьком принце» поставил розу под колпачок, только попробуйте троньте. То есть все мои представления о жизни были сказочными. Я знаю, что это опасно. Когда все это разрушилось, у цветочка-то были шипы, но они за ненужностью были такие хиленькие. А теперь? Мне шипов не надо. Я понимаю, где опасность и где безопасно. Я эту защитную кожу нарастила.

Многие российские олигархи женились вторым браком (а некоторые — третьим и четвертым) уже после того, как стали состоятельными. Обычно

на девушках гораздо моложе себя и скроенных как по лекалу: высокие, стройные, с ногами от шеи. Я примерно так и представляла себе жену Ходорковского. Ну, плюс еще аксессуары: бриллианты, безумные каблуки, дорогая шуба. В общем, стандартный набор. И когда передо мной появилась субтильная невысокая женщина с убранными в пучок светлыми волосами, которые оттеняли большие темные глаза, в стеганой короткой куртке, брюках и удобных сапогах, я невольно рассмеялась, настолько она не отвечала стандарту. Никаких вызывающих камней. Довольно экстравагантные крупные часы. Хорошая сумка. Интровертная, сложно идущая на контакт, любопытно формулирующая, обаятельная женщина.

Когда Ходорковские и Невзлины в 1991 году переселились на Успенку, они уже вполне могли снимать каждый по даче. Но как-то решили, что им две не нужно. До этого Ходорковский с Инной снимали квартиру на Павелецкой. Дом прилегал к метро, рядом ресторан, Садовое кольцо, трамвайные пути. Шумно, смог, в квартире полно тараканов. Инна говорит, что «для пары без детей это клево, а вот с грудным ребенком не очень. И в начале июня мы решили переехать за город. Так как я прожила всю свою неосознанную и сознательную жизнь в Москве, работала и училась тоже в центре города, то тяжело было привыкать к лесу, тишине и комарам. Ребенок был только на мне, так что ответственность была жуткая. Я боялась сделать что-то не так, все по графику. Миша приезжал-уезжал, встречались поздно вечером».

Жили две семьи в одном доме: Ходорковский с Инной — на втором этаже, Невзлины — на первом. И общий вход. Потом какое-то время снимали там же бывшие цэковские дачи, и там уже каждый жил в своем доме. А еще через некоторое время арендовали часть кампуса у международного университета в Сколково с двухэтажными домами и снова жили в одном доме, переделав коттедж под двухсемейный дом: общий вход, а потом одна семья — налево, вторая — направо. «Яблоневый сад» в Жуковке появился позднее — в 1999 году, и там у каждого из акционеров будет свой дом.

Леонид Невзлин: Отношения были легкими и комфортными. Мы друг другу не мешали. Жены тоже, мне кажется. Мы много работали, свободного времени оставалось мало. Принцип — воскресенье отдать семье, но тоже не всегда получалось. У нас есть еще одно общее с Мишей: мы никогда не обсуждаем отношения с женщинами, детьми. Не то чтобы это было табу, а просто не принято. Ни он не любит, ни я. Мы могли о чем угодно говорить, спрашивать, просить совета. Но вот обсуждать детали отношений, что-то очень личное в области эмоций — этого не было. И не потому что не могли — я ему абсолютно доверял, думаю, он мне тоже, просто этой темы не было.

Инна Ходорковская: Для Михаила очень важна среда. Он, мне кажется, таким родился. Он существует в социуме, и он лидер. Родители — чудесные, благородные люди, со своими принципами, понятиями. Но он какой-то отдельно стоящий от отдельно стоящих... Мне очень в жизни повезло. Я люблю интеллектуальных людей и люблю наблюдать, как у них складывается общение. Я Невзлиным наслаждалась в свое время. Он приходил, а я садилась — и все, слушала. У него мыслительный процесс же постоянно происходит, у Миши свой. Потом появился Платон — его вообще очень сложно понимать, но там такая база знаний чувствуется. У них была одинаковая скорость мышления и память, конечно. Каждый из них феноменальный человек. И они дополняли друг друга. Думаю, не случайно они оказались все вместе.

Инна так и не закончила Менделеевский институт. Смеется и говорит, что муж ее «утащил», пугал, что химия чревата облысением. «Он бы меня не отправил в самостоятельное плавание. Ревнивый, конечно! Нормальное мужское чувство. Я в институте начала курить. Он бесился, на обед меня не отпускал. Представляешь, только от мамы вырвалась, а тут еще одна «зануда»... Выдергивал изо рта сигареты, крал пачки, в общем, вел себя безобразно. Не сказала бы, что сильно изменился в этом отношении. Он не любит, когда я себя порчу. Я курила 20 лет, а потом бросила. Сама. И только так это и могло произойти. Когда в мое пространство врывается другая энергия, я начинаю сопротивляться. Вот это он не понял. И не понимал до самого ареста. Да и я только потом поняла, что меня просто надо было оставить в покое, чтобы я разобралась со всем сама. Я вообще саморегулирующийся человек, вот мой вакуум, мой угол, я разберусь. Собственно, я и разобралась, когда осталась без него. А до этого был непрерывный забег, мы неслись...»

Настя родилась 26 апреля 1991 года. Михаил в это время был в командировке на Тайване. К моменту рождения дочери Михаил и Инна не были формально женаты.

Владимир Дубов: Я как-то сказал, что не уеду в отпуск, пока их не поженю. Ну, пришло время отпуска, и Ходорковский говорит: «Уезжаешь, ну понятно. Инка расстроилась, узнав, что едешь в отпуск». Я говорю: «Почему?» — «Она тебя держала за серьезного человека, ты же обещал ее замуж выдать». А у меня билеты на руках, уезжать через неделю. Я говорю: «Давай сюда документы». Быстро договорился с ЗАГСом, чтобы они приехали домой, то есть к ним туда, на дачу. Времени-то нормально ждать очереди нет. Потом мы с ним вдвоем заехали за моей женой Олей в Переделкино. И поехали его женить. Оля эту дорогу до сих пор помнит. Миша водил тогда не очень хорошо, но очень лихо, и было страшновато. Так торопились, что на железнодорож-

ном переезде проскочили прямо перед поездом. В общем, это была выездная сессия по заключению брака на дому. И вот где-то между кухней и столовой в коридоре их и расписали. Ребенка предьявили уже трехмесячного. Это было в июле 1991 года. На свадьбе были мы с Олей, Невзлины, Брудно — и все. Ни родителей, ни других гостей. Было весело!

1991-й ГОД. ВЫБОР

В августе 1991 года Брудно и Дубов уехали в Америку. Ходорковский с Невзлиным остались «на хозяйстве». И в это время в Москве случился путч. 19 августа силовики, включая шефа КГБ, министров внутренних дел и обороны и некоторых высших партийных функционеров образовали Государственный комитет по чрезвычайному положению, заблокировали Михаила Горбачева с семьей в Форосе и, в сущности, сорвали подписание нового Союзного договора между бывшими советскими республиками, намеченное на 20 августа. Новый договор должен был отменить договор об образовании СССР и заменить его Союзом Суверенных Государств, неким подобием федерации. К этому времени ряд бывших советских республик уже практически объявил об отделении, в том числе Литва, Латвия и Эстония, а также Молдавия, Грузия, Армения. Процесс согласования нового договора был очень затянут. Противники договора, собравшиеся в ГКЧП, считали, что они спасают страну от развала. Забегая вперед, скажу, что, в сущности, августовские события в Москве убыстрили процесс развала СССР.

В Москве появились танки. Был введен комендантский час (правда, менее чем на сутки), были закрыты некоторые печатные издания. С утра 19 августа по телевизору заиграли «Лебединое озеро» Чайковского, что никогда не предвещало ничего хорошего, потом на экране появились члены ГКЧП во главе с вице-президентом Геннадием Янаевым, у которого откровенно тряслись руки. Смотреть на это мне лично было неловко, почему-то не страшно и очень неприятно.

Единственным противовесом этим «спасителям отечества» было правительство Российской Федерации во главе с президентом Борисом Ельциным. Центр сопротивления находился в здании правительства, которое не помню уже, с каких времен, зовется просто Белым домом.

Вот для меня все было просто: есть отвратительные партийные бонзы с трясущимися руками, которые пытаются остановить перестройку и развернуть страну вспять. При этом качество переворота меня поражало: в стране и в Москве работали телефоны и факсы, аэропорты, вокзалы, го-

родской транспорт. У меня ни на секунду не возникло симпатий к гзкаче-пистам. Я с надеждой смотрела на Ельцина и его команду и несколько раз ездила с коллегами-журналистами в Белый дом.

Для Ходорковского все было сложнее. Он все же был государственным, и он был членом партии. Люди по ту сторону баррикад не были для него чужими. Кого-то он знал лично, и, как говорит Невзлин, «не все они были говно». Его не могла не беспокоить довольно реальная перспектива развала страны. Он боялся, что рухнет Союз. Ему нравилась большая и сильная страна. Да и бизнес он рассматривал как часть скелета большой страны. В общем, то, что говорил ГКЧП, было ему понятно и в какой-то степени перекликалось с его собственными опасениями относительно будущего страны. Плюс ко всему было не до конца понятно, что, собственно, хочет ГКЧП: заставить Горбачева сделать более жесткий договор или попытаться без него переиграть ситуацию с договором. С другой стороны, к моменту путча Ходорковский и Невзлин уже поработали консультантами в правительстве Силаева, то есть в команде Ельцина. И Ходорковский уже лично знаком с Ельциным. Так что люди, занявшие оборону в Белом доме, тоже не были для него чужими. То есть и с одной, и с другой стороны у него были если не друзья, то хорошие знакомые.

Ходорковский и Невзлин, как и вся страна, узнали о перевороте по телевизору. Послушали «Лебединое озеро», сели в машину и поехали с дачи в город.

Инна Ходорковская: В августе 1991-го было обычное лето, но в воздухе что-то витало. Муж приходил уставший и дерганый. Я не лезла с расспросами не только потому, что меня это не интересовало, но и по загруженности с ребенком. Я к вечеру тоже уставала. Он мне периодически рассказывал, что будет войнушка и он там принимает активное участие. Оставил мне ружье и пытался втолковать, что это не очень игра и надо его услышать. Когда пришел день «X», мне стало правда страшно — телевизор давал по всем программам классически-симфонические зарисовки. Это ничего хорошего не предвещало. Я была отрезана от цивилизации, совсем отрезана (я тогда еще не водила машину сама), из соседнего дома пришла информация, что по Минке идут танки. Все шло к войне, и это была не игра, как и обещал Миша. Тогда не было мобильных, и что там с ним — я совсем не знала. Знала лишь то, что он сел на «девятку» своего приятеля и они все поехали к Белому дому. Прошло много времени, а он не давал о себе знать. Мой мир претерпевал изменения на глазах. Все мысли были сосредоточены на том, сколько леса вокруг и чем он заканчивается. А еще я думала о колодцах (в лесу они были), где можно нам со Стасей спрятаться. Мысли блуждали в поисках временного укрытия. Муж всегда оставлял

меня с моими детскими страхами или страхами из прошлой жизни. Возможно, он не считал, что надо быть моим психологом, да и я особо не открывала своих страшилок. Он привык выстраивать схемы движения сам и всегда предоставлял мне самой справляться. Была ли помощь с его стороны? Могу сказать, что он был всегда рядом, на подхвате. И сейчас, по умолчанию, надо было выжить. Если чего бы и произошло, думаю, что о чем бы я вспомнила в последнюю очередь, так это о ружье. Когда он вернулся, наши адреналины отличались как плюс и минус, но зашкаливали определенно. В нем все горело от эмоций, глаза горели. Воин, одним словом. Мне же хотелось его сильно наказать, как загулявшего ребенка, который заигрался и не предупредил, что задерживается. Он не знал, что я пережила, 100 раз погибла и 200 раз потеряла своего ребенка в лабиринтах мысленных событий. Привез с собой кучу фотографий (как трофей), снятых им из окон Белого дома. Что он пережил, помнят его глаза. Я только могла настроиться и чуть представить по картинкам, которые запечатлели события тех смутных дней.

МБХ: А после победы я пристроил к себе на работу «бывших» с «той» стороны. И Бакланова (секретарь ЦК КПСС по оборонным вопросам. — НГ), и Разумовского (заведующий отделами ЦК КПСС. — НГ), и других. Я их не знал раньше и ничем не был им обязан, скорее наоборот, но они — интересные люди с большим опытом. Да и не мог я им не сопереживать. Они же по-своему хотели добра стране. Не было ненависти, только сострадание. А Ельцин был в курсе, морщился, когда ему «капали», но никогда слова мне не сказал. Настоящий он человек, с русской душой.

Невзлин говорит, что из них двоих Михаил — специалист по решениям, а он специалист по сомнениям. И в тот августовский день решение принял Ходорковский. Он решил: едем в Белый дом, посмотрим, что там происходит.

Леонид Невзлин: И когда мы увидели, что ельцинская команда мобилизуется на борьбу, то мы выбрали эту команду. Потому что та команда, ГКЧП, конечно, при всем прочем жалко выглядела и в отличие от Ельцина не создавала ощущения надежности и силы. Ельцин мог сохранить страну. Я, конечно, не предполагал тогда Беловежской Пути. Но думаю, что все равно мы были бы с этой командой, и морально казалось, что с ними мы за страну и за себя. Это были важные дни, такие истории сближают.

Мы были внутри, когда предполагался штурм. На случай, если придется защищать Ельцина. Мы были готовы брать оружие и защищать это правительство. Отсюда и хорошие отношения с Валентином Иваненко — шефом КГБ РСФСР, которое тогда уже называлось АФБ. Это все потом сыграло свою роль — и работа с Силаевым,

и август 1991-го, добавляло к нам доверия, когда спустя несколько лет мы пришли договариваться в ЮКОС с Муравленко. А Иваненко стал его замом после ухода из АФБ. Но тут надо знать Ходорковского. В отличие от многих других людей, включая меня, которые видят, делая выбор, последующие два-три шага, Ходорковский видит до стратегической перспективы, может понять заранее, к какому результату может привести то или иное решение. И он не изменился. Страшно хладнокровно просчитывает.

Политика

Михаил Ходорковский

1991 ГОД. ПУТЧ

Если говорить о событиях 1991 года, то мне было психологически непросто, но колебаний не возникло. Я, несомненно, являлся сторонником сохранения СССР, но тогда вопрос так и не стоял. Вопрос стоял: «за» реформы или «против».

То, что события назревают, было понятно. Однако «Лебединое озеро», как обычно, застало врасплох. Сомнений не возникло: мы – члены команды Ельцина, и наше место – со «своими». Иной выбор будет называться предательством. Вы же знаете, человек – существо не экономическое, хотя часто пытается объяснить свои шаги рациональными, экономическими резонами. Любовь, ненависть, совесть – вот ради чего осмысленно отдают жизнь. За деньги жизнью рискуют, но не более.

Мы жили тогда на съемной даче, на Успенке, вместе с Леной Невзлиным, и мы очень боялись, что если все пойдет «не так», то придет толпа громить. Дочке в то время было четыре месяца. Обнял на прощание обеих. Помог жене зарядить винтовку. Пришли бы погромщики – она бы стреляла не задумываясь. Мы с женой похожи, только она эмоциональнее и жестче. Она даже не пыталась меня остановить, когда я уходил. Надо – значит, надо. Зато гаишники пытались. Я им бросил «права». Законопослушный.

Родителям я ничего не говорил. Но их отношение к вопросу чести и бесчестия теперь знает вся страна. Оказался бы предателем – прокляли бы. Невелик у меня выбор-то оказался. Семья...

В общем, через полтора часа мы добрались до Белого дома и были там до конца, когда стало ясно: все, победа. Потом пошли есть мороженое. Смешно? Мне тоже, но почему-то захотелось именно мороженого.

Конечно, было страшно. Мы же офицеры, военные специалисты. Я лично прекрасно представлял себе то, что может случиться. Что и случилось потом в 1993 году. Танки, штурм... Признаюсь – автомат в руки не взял. Умереть был готов. Убивать – наверное, нет, хотя, здраво рассуждая, вряд ли бы и получилось, если бы штурм начался.

Некоторые люди, которых я уважал, примкнули к ГКЧП. Некоторые заняли отстраненную позицию. Как, например, Геращенко¹. С «этой стороны» стоял Ельцин, которого я знал. Почему еще было «психологически тяжело»... Я знал возможности «той стороны» и был убежден: тюрьма для меня – наиболее легкий вариант. Скорее убьют.

Идеологическая «раздвоенность» у меня сохранялась. Я, с одной стороны, был за реформы, с другой – понимал, что партия против, и ощущал себя ее частью. В этой ситуации то, где оказались «свои», стало критическим для принятия решения. Хотя, если бы попал в тюрьму, считал бы, что «за дело».

Я совершенно не верил в победу. Но честь дороже. А 21-го, когда все стало ясно, я, вернувшись домой из Белого дома, написал заявление в свой Свердловский РК КПСС и отправил им свой партбилет. И написал я им, что выхожу, поскольку они даже переворот сделать не сумели.

Ощущаете некий сумбур? Я его специально оставил таким, какой он был в моей голове тогда. Сегодня, несомненно, мог бы сформулировать четче. А в 1991-м я пришел защищать свою команду, вовсе не считая, что она права. Увы, это правда. Таковы гримасы жизни.

Зато помню, когда власть от союзных структур стала передаваться российским, тогда мне стало страшно по-настоящему. Я видел, насколько уровень «принимающих» ниже, чем «передающих». Для меня, как технаря, это был кошмар.

Собственно, кошмаром для экономики все и обернулось.

Тогда я вообще о банке, о центре НТТМ не думал. Они стали в моих глазах совершенной мелочью. Жить или умереть, сохранится страна или нет, что будет с ядерным оружием, что с продовольствием, с топливом, с теплом. Вот проблемы, которые решались вокруг меня и где-то, в малой степени, с моим участием. А мне было 28 лет.

Собственно, именно тогда я и ощутил, что рынок – хороший механизм, но в некоторых ситуациях он будет стоить жизни миллионам, будет стоить существования моей страны, моего мира, поэтому государство нужно. Но государство нужно профессиональное, и хорошие профессионалы-управленцы обязаны работать вне идеологии, точнее – помимо идеологии.

¹ В 1991 году председатель правления Госбанка СССР. – НГ.

То есть они обязаны исполнять свой долг вне зависимости от того, что они думают о власти, а власть обязана их терпеть вне зависимости от личных отношений. Все остальное – вне и после исполнения долга.

Поэтому много лет спустя, в конце 2003 года, я и не остановил ЮКОС¹.

«ИДЕОЛОГИЧНЫЙ» ЧЕЛОВЕК

Сначала давайте условимся: что есть политика? У меня ощущение – разные люди имеют в виду совершенно разные предметы: 1) политика в смысле идеология; выработка и следование неким целям, принципам, общим для достаточно широкого круга лиц; 2) политика в смысле интрига; набор действий, приемов, позволяющих достигать определенных, не объявленных, далеко не всегда идеологических (по своей реальной сути) целей (экономические цели неопределенного круга лиц в моей трактовке – идеология); 3) политика в смысле лоббизм; набор действий, направленных на достижение конкретных, объявленных, понятных экономических целей; 4) политика в смысле государственное управление; исполнение набора функций государственным аппаратом, направленных на решение практических («коммунальных») задач.

Я всегда был очень «идеологичным» человеком. Мои внутренние установки менялись, но я всегда делал и отстаивал то, во что верил. «Теорией» глубоко заинтересовался, пожалуй, после 2000 года. Может, и позже. А ощутил, что разобрался, году к 2005-му.

Сегодня я достаточно сильный идеолог (достаточно для того, чтобы анализировать предлагаемые вопросы, концепции и производить качественный отбор и коррекцию в соответствии со своим представлением «о прекрасном»).

В «интриге» я никогда не был силен. Мне дискомфортны «многоходовки с тайным смыслом». Я с трудом анализирую подобные изыски других людей.

Если говорить о лоббизме, то «по должности» мне приходилось им заниматься, однако подобная работа меня не привлекала и по мере возможности «перепихивалась» на замов.

Что касается государственного управления – ему я учился в институте, в ВЮЗИ. В принципе мне это было интересно как частный случай управленческой модели. Модели самой масштабной, но весьма архаичной

¹ Ходорковскому предлагали в ответ на «наезд» со стороны власти остановить производство, что способно было вызвать волнения не только в Нефтеюганске, но и в других регионах, которые «кормились» от компании ЮКОС. – НГ.

по сравнению с тем, что можно встретить в бизнесе и обществе. Я сам поработал в ней немного: в правительстве у Силаева в 1990–1991-м и у Лопухина при Гайдаре, в Минтопэнерго¹. Полезно для общего развития и понимания сути процессов, но «душноовато».

ЛИБЕРАЛ-ГОСУДАРСТВЕННИК

Не думаю, что бизнес и политика переплетены в России как-то больше, чем во многих других странах несколько десятилетий назад. Конечно, стабильность права собственности у нас ниже, и поэтому возможности и практика «переделов» масштабнее, но не более того. Основные модели, приемы совпадают. Конечно, у нас поглубже, но, в общем, ничего особенного. Обычная авторитарная страна.

В перестроечные годы никакой «особой» поддержки у меня не было. Активных субъектов новой структуры экономики, да еще готовых действовать масштабно, на перспективу, было настолько мало, что любой мог достичь того же.

Очевидно, что связи как элемент «внешней стратегии» были важны и им уделялось большое внимание. Собственно, мои замы полностью были загружены темой связей. Они были талантливее меня в этой сфере: Невзлин, Сурков, Дубов. Моя роль была скорее представительской. Ну а помимо — где-то было интересно понимать, что происходит, а где-то — чистая идеология: прямая и открытая поддержка «своих», потому что «так правильно», отстаивание своих собственных взглядов.

Я-то вообще либерал-государственник. Такой вот «оксюморон». Именно на этом и разошлись с гайдаровской командой. Хотя я к ним относился с уважением, но в то же время я был и остаюсь сторонником более активной роли государства (в частности, в промышленной политике). Конечно, в конкретных наших исторических условиях. Собственно, поэтому я находил общий язык и с Маслюковым, и с Примаковым, и с Черномырдыным.

Участие же в работе правительства Силаева было связано с несколькими объективными причинами. Первое: любопытство и желание разобраться в механизме работы правительства, познакомиться с людьми. Второе: юношеский идеализм, представление, что своим участием я помогаю стране. Третье: и опять же юношеское стремление к «статусу».

¹ Лопухин — министр топлива и энергетики в правительстве Гайдара в 1991–1992 годах. — НГ.

Никаких серьезных плюсов для бизнеса я в то время не вынес. Скорее, мое длительное отсутствие привело к тому, что мы чуть не потеряли банк. Он был на грани банкротства. В общем, когда в 1992 году я понял, что «не ко двору», для меня это было скорее облегчением. Хотя, не скрою, обидно.

ОТНОШЕНИЯ С ВЛАСТЬЮ

Не скажу, что здесь мы были чем-то особенным.

Мы действительно в начале 1990-х ушли сами и увели за собой наиболее сильных ребят из правительства в бизнес, но причиной этого выбора стала не возможность заработать больше денег. (Мы ведь не идиоты: как и сколько можно заработать во власти, прекрасно представляли.)

Проблем три.

Власть – иной механизм. Там очень важна интрига. Далеко не все эффективные предприниматели могут быть эффективными чиновниками.

Никто не претендует на то место, которое ты в бизнесе занимаешь по праву (если ты эффективен), и тебе не надо ни у кого это место отнимать. Ты можешь создать рядом. Во власти – это борьба за выживание (но не за эффективность), причем между своими, друзьями, единомышленниками. Неприятно.

Бизнес – это (в то время) свобода. Ты сам себе голова. Я готов был служить Ельцину, но не тем людям, которые, очевидно, слабее меня. А «подсидеть» их – см. п. 2.

Вот и ушли. Конечно, ошибка. Главная ошибка. Я об этом уже говорил. Мы восстанавливали промышленность тогда, когда надо было строить страну, общество. Мозгов в 30 лет не хватило понять. Думали, что без нас справятся.

Говорят о роскошных приемах, которые МЕНАТЕП якобы устраивал для высокопоставленных людей на Рублевке. Видимо, путают с «Микродином» или ЛогоВАЗом. У них такие мероприятия шли регулярно. Даже меня несколько раз приглашали. У нас был иной стиль.

Мы находили и открыто поддерживали единомышленников в политике. В то же время, действительно, я не люблю общаться с некоторыми людьми, не желаю подстраиваться под тех, чьи взгляды мне не близки. Было ли лучше, если бы я вел эту часть работы сам, а не поручал коллегам? Не знаю. Может быть, все кончилось бы намного раньше.

Ведь я совсем не Абрамович и не Фридман. Для меня «роскошь человеческого общения» относится к приоритетам, да и вообще я человек доста-

точно прямой. Византия – не для меня, врать не люблю и не умею. Вежливость – да. Даже по отношению к врагу. Но люди всегда ощущают степень моего действительного уважения к ним. А еще я упрямый. В общем, в общении с правительством мог только напортить. Поэтому и не лез. Особенно когда пришел Путин.

А русская традиция решать вопросы в бане? Мне лично не приходилось. Мне трудно себе представить, чтобы руководитель крупной компании встречался с соответствующими его уровню федеральными чиновниками в бане и решал там вопросы.

Может быть, теперь что-то поменялось, но 10 лет назад такая стилистика была присуща «малиновым пиджакам», бывшим бандитам и их соратникам из числа мелких бюрократов.

Представьте меня решающим что-то в бане с Виктором Геращенко, или с Евгением Примаковым, или с Анатолием Чубайсом. Смешно, честное слово.

Банные посиделки – это, конечно, традиция, но с друзьями. У нас в поселке тоже была русская баня, где мы иногда собирались, чтобы отдохнуть. Но рабочие совещания, даже со «своими», даже неформальные, я предпочитал проводить «под протокол», чтобы не возникло двусмысленности.

Что же касается чиновников, их коррумпированности, то те, кто имел дело с нами, по нынешним временам были «пуритане». А с другими, отмороженными, мы контакты рвали. И причина была проста: с 1998 года мы взяли курс на международные стандарты прозрачности. Чтобы нам поверили, пришлось стать «святое папы римского». До 1998 года в ходу были иные интересы, чем прямой, тупой подкуп. Хотя в любой год «коррупционный рынок» был нам известен. Поэтому я так уверенно говорил Путину в 2003 году. А отрешиваться от того, что «вы сами все это начали», не стал, поскольку «идеальной чистоты» за собой не ощущал. Но если говорить прямо – мы были «чище» большинства, и мы действительно, в отличие от многих, рвали отношения, когда люди «теряли берега». То есть когда люди просили очевидно в свой карман, а не на политические и подобные цели. Не буду утверждать, что никогда и никто из наших никому не клал «в карман». Наверняка было и такое, но речь шла, видимо, не о тех суммах, чтобы решать на уровне руководства компании.

Несомненно, я владел значительным объемом точной информации. Несомненно, я знал, о чем говорю Путину и чем рискую¹. Хотя психотип

¹ В феврале 2003 года во время встречи Путина с бизнесменами, когда Ходорковский говорил о коррупции. – НГ.

«силовики» оказался для меня не до конца понятным — это был не мой участок работы. Это был четко взвешенный риск с не до конца осознаваемыми последствиями. Вот такое противоречие.

КАЖДЫЙ ХОРОШ НА СВОЕМ МЕСТЕ

Не знаю, стоит ли об этом говорить, но Медведев как аппаратчик был сильнее меня уже в 2003 году, когда мы встретились, не говоря уже о Волошине.

Чтобы осознать, как можно внедрять хорошие законы, хотя бы в отраслевой сфере, мне потребовался огромный опыт, который я обрел, поднимаясь по ступенькам производственно-управленческой лестницы. Раньше, чем в 2001–2002 годах, я делал бы то же дерьмо, что и те, кто там сидел.

Резюмируя — да, мы совершили ошибку, но ошибка заключалась не в том, что мы не встали сами на место тогдашней бюрократии, а в том, что мы не смогли или, точнее, не попытались добиться укрепления демократических механизмов и их «носителей». Хотя, как это можно было сделать практически в то время, в тех условиях, я не уверен, что знаю и сегодня. Смешно, несколько лет назад думал, что знаю. А теперь опять не уверен. Попытаться — да, могли. Сделать — не уверен.

КОНСТИТУЦИОННЫЙ КРИЗИС 1993 ГОДА, РАССТРЕЛ БЕЛОГО ДОМА

Самое неприятное для меня воспоминание. В 1993 году я считал, что мы стоим к гражданской войне ближе, чем в 1991-м. В 1991 году противостояли власть и люди, общество. На мой взгляд, совершенно неверно было бы сводить 1993 год к противостоянию президента и парламента. За ними уже стояли огромные группы, и не просто стояли, но готовы были прибегнуть к оружию. Нас всех спасло от этого чудо.

Хотя расстрел Белого дома мне вспоминать очень неприятно. Это было какое-то всеобщее помешательство. Мы видели врагов в своих хороших знакомых, а точнее, не видели своих хороших знакомых в противостоящих людям. Когда страсти улеглись, когда мои товарищи рассказывали, как они находились там просто потому, что не успели выйти, как лежали под обстрелом танковых пушек, как ждали смерти, я с ужасом осознал, кто был с той стороны, вспомнил, что думал сам, чему мог стать одной из невольных причин. Не сразу «дошел», потом, постепенно...

Можно ли было справиться по-другому? Убежден: да. И тогда был убежден, и в 1996 году мы продемонстрировали – как. Но об этом позже.

Однако тогда, когда был выбран вооруженный путь, я, конечно, был на стороне Ельцина и Гайдара. И у Моссовета, в ожидании атаки, и на Старой площади, помогая в решении практических вопросов. Это была и моя команда тоже. Даже если они ошибались, я не мог уйти в сторону.

Сразу хочу сказать, чтобы было понятно: разнообразные «колебания» и «душевные переживания» были и «до», и «после». Когда шла драка, колебаний не было: больнее, жестче, быстрее. Азарт борьбы захватывает, особенно в молодости. Так что и по сей день именно 1993 год – мои самые тяжелые воспоминания и самый тяжелый крест.

Если бы победили Хасбулатов и Руцкой, то, несмотря на их собственные (в общем, достаточно «рыночные») взгляды, они были бы вынуждены пойти по пути реставрации. С этой точки зрения столкновение было неизбежным. А вот способ разрешения конфликта – неочевидным и страшным. Последствия мы ощущаем по сей день в виде «суперпрезидентской вертикали», а попросту говоря – авторитаризма, основы которого были заложены тогда, в 1993 году.

ЕЛЬЦИН

С Ельциным я встречался много раз. И «в коллективе», и «индивидуально». Считаю себя «с ним» с 1990 года, когда примкнул к его команде. Я его знал раньше, хотя опосредованно – по Свердловскому райкому КПСС, где он состоял после отставки с поста секретаря Московского горкома. Обычно при наших встречах присутствовал кто-то из его помощников, кому он давал поручения. Несмотря на наше длительное знакомство, отношения всегда были корректно-деловыми и стали чуть более личностными, с его стороны, только после отставки.

Это был царь, и как к царю я к нему всегда и относился.

Пожалуй, самый длинный наш разговор был по поводу председателя Центробанка, в 1992 году, когда он пообещал вернуть Геращенко. Я ему рассказал о проблемах, убеждал несколько часов, что это необходимо сделать. Были и другие разговоры, в том числе очень тяжелые. И про выборы, и про взаимоотношения с американцами. Не буду пересказывать. Точно не смогу, многое уже наслышалось, а врать не хочу. Но всегда это были разговоры по форме не с «хозяином», а со старшим товарищем, которому можно прямо высказать свою точку зрения, даже настаивать на ней, от-

давая себе отчет, что у тебя меньше опыта, меньше информации, а ответственность нести «во-первых» — ему. Но никогда у разговоров не было «печальных последствий». Даже когда БЕН был не согласен. Коржаков грозил тюрьмой один раз, в 1996 году — это было. И грозил серьезно, как раз за разговор с БЕНом.

Речь шла о выборах 1996 года. Александр Коржаков и силовики настаивали на запрете КПРФ. Мы были против их отмены и против запрета КПРФ. Считали, что победить можно и без крайностей. Позиция «силовиков» была очевидно иной. Это — профессиональное для силовиков: боязнь свободных выборов.

С Путиным, как и с Ельциным, мне тоже доводилось неоднократно встречаться и «один на один», и в рамках более широких совещаний.

Ельцин предпочитал присутствие помощника, который неформально вел протокол и записывал поручения. Путин, как я понимаю, полагался больше на память, а может быть, на технику.

Ельцин для меня лично был старшим товарищем, которого обычно не особо интересовали наши дела, но который как-то всегда успевал почувствовать, если проблема становилась острой, и вмешаться. Он был лидером изменений, человеком с очень гибким мышлением.

Путин в моем представлении скорее чиновник с цепкой памятью, умеющий расположить человека, выслушать. Но, в отличие от Ельцина, у Путина в голове своя жесткая схема видения мира. Если твои мысли в нее «ложатся» — прекрасно. Если нет — никакие доводы не изменят его внутренней позиции. Он будет просто играть. С учетом весьма специфического жизненного опыта и того, что моложе мы все не становимся, Путин — идеальная фигура лидера застоя.

Коренным и радикальным отличием было понимание перемен Ельциным, в отличие от Путина, но главное — это способность Бориса Николаевича признать собственные ошибки.

Имели ли эти встречи практический смысл?

Иногда действительно нужно было решить какой-то вопрос «президентского» уровня или поставить его (если речь шла об общей встрече).

Главное же — «отчитаться о работе», чтобы у главы государства не возникло ощущения «закрытой зоны», услышать претензии «из первых рук», чтобы потом знать, на какие требования чиновников реагировать, а какие рассматривать как «отсебятину».

Ну и, наконец, продемонстрировать тем же чиновникам саму возможность такой проверки их «пожеланий». Все очень практично и прагматично.

КАВКАЗ И ВОЙНА

Чеченский конфликт был и остается драмой, а способы его «разрешения» – ошибкой. Советов у меня, к счастью, никто не спрашивал, а сам лезть я по понятным причинам не рвался. Хотя, конечно, мимо меня вся эта эпопея не прошла.

Я до 1996 года руководил банком МЕНАТЕП, и мы кредитовали в том числе и проекты, где стороной были представители разных «северокавказских» народов.

Например, значительная часть торговли никелем, нефтью и даже золотом до столь проклинаемых «залоговых аукционов» находилась в их руках. То же касалось автомобилей и многого другого.

Помимо этого у нас были филиалы в Грозном и Сухуми. Причем они некоторое время действовали даже во время войны. В Грозном мы обслуживали федеральную группировку, пока филиал не уничтожили выстрелом из пушки прямой наводкой (в попытке вскрыть пустое банковское хранилище). Людям, к счастью, дали уйти. А в Абхазии мы отдали здание новому правительству, так как остальные приличные дома были разрушены. Они нам предложили другое, но мы не смогли продолжать работу из-за ограничений Центробанка РФ.

Я хорошо знал Ардзинбу¹ и помог во время войны² некоторым семьям обосноваться в России. А куда денешься? Беда. Сам туда летал... Потом часть из них вернулась назад. Часть осталась. Никакого бизнеса, только «гуманитарка», хотя предлагали и недвижимость, и мандариновые плантации. Зачем мне это? Дорого покупать – невыгодно. Дешево – потом, скорее всего, отнимут или придется влезать в местную «политику». А «оно мне надо»? Не надо.

Вообще, Ардзинба даже во время войны продолжал обслуживать банковские кредиты. И за дом заплатил. Немного, но заплатил, а не отнял. Хотя, конечно, мог.

У нас были неплохие взаимоотношения с Аушевым³. Точнее, даже с его замом – пограничником. Мы вообще много помогали пограничным войскам. Как-то так исторически сложилось. Собственно, лицей «Кораллово» я и создал из-за проблем у 201-й бригады в Таджикистане⁴. Там, когда на-

¹ Первый президент Абхазии, 1994–2005 годы, до этого председатель Верховного Совета республики. – НГ.

² 1992–1994 годы. – НГ.

³ Первый президент Ингушетии. 1993–2002 годы. – НГ.

⁴ 201-я бригада охраняла таджикско-афганскую границу, понесла тяжелые потери в столкновении с афганскими и таджикскими боевиками, в частности в июле 1993 года. – НГ.

чалась «бодяга», их гарнизоны осадили, и детей было некуда девать. Некоторых вывозили к нам вертолетами под огнем. А потом таких мест стало много и на Северном Кавказе.

В общем, когда «началось»¹, нас «подвязали» или, точнее, «подвязывали» к теме. Мы никогда не брали «госзаказов на войну», но бесплатно посылали продпайки (новогодние и просто подарочные) на всю нашу группировку. Мы тогда владели предприятиями будущего «Русского продукта» и комплектовали посылки там.

Я отказался от всякого участия в «военных поставках», поскольку очень быстро разобрался, чем это чревато. Мне все происходившее тогда с ними казалось, очевидно, подсудным делом. Я не хочу никого ни в чем обвинять, для этого не слишком хорошо знаю тему, но мне не понравилось даже то небольшое, о чем мне рассказали. Я не святой, но и не беспредельщик. И мы дистанцировались.

Сегодня «откаты» по любым вопросам, включая военно-техническое сотрудничество, – норма. Тогда так не казалось, по крайней мере мы в этом участия принимать не хотели, что, конечно, не всегда вызывало «понимание». Хотя лично я с правительственной комиссией летал во время войны в Чечню. В общем, чем лично мог помочь – помогал. То, что можно было делать «официально», – делал. А глубже не лез.

Потом пришлось участвовать в финансировании выкупа заложников. Глупая затея, но и отказываться как-то подло.

К счастью, тогда у нас еще не было ЮКОСа, поскольку во вторую кампанию больше $\frac{2}{3}$ топливного обеспечения наших войск шло с заводов нашей самарской группы. Почему «к счастью»? Даже во вторую кампанию нам платили «через раз», а уж в первую-то...

А что до соучастия в этом безобразии, то Бог миловал...

Во «вторую кампанию» смешным эпизодом был случай, когда один из регионов направил в Чечню подразделение ОМОНа. А у них, естественно, не было никакого оружия, кроме короткоствольных автоматов, и нас попросили оплатить закупку нормального оружия. Когда на совете директоров ЮКОСа я докладывал направление запрашиваемого платежа, на иностранных директоров было жалко смотреть... Одобрили. «Российская специфика».

Это война – дерьмо. Видимо, такое же дерьмо, как все остальные войны. И в Абхазии было дерьмо, и в Москве в 1993 году – дерьмо.

Я совсем не храбрец, но угроза жизни для меня вообще не аргумент при принятии решения. Видимо, до конца я в свою смерть не верю. Я, несо-

¹ В Чечне. – НГ.

мненно, в меру циничен (мне кажется – в меру), но тем не менее война – дерьмо. Там правых нет, там все виноваты. Если Дудаева можно было купить, а я думаю – можно, надо было покупать.

Я не люблю силовиков именно за то, что они считают насилие эффективным способом решения проблем, причем навязывают его и власти, и обществу. А наши «мачо» ведутся.

Меня тоже можно «завести» на драку. Ведь в 1993 году завелся. Более того, если бы моей семье, моим близким угрожали бы – взял бы в руки оружие без малейших сомнений. И не просто взял бы, а использовал с максимальной эффективностью.

Но война для достижения политических целей – большая ошибка. Это метод, который в нашем современном мире ведет общество к любому результату, кроме желаемого. Почему Ельцин на это пошел – не знаю. И объяснить до конца себе не могу. Мне очень жаль.

ДАВОС-1996. ЗЮГАНОВ ИЛИ ЕЛЬЦИН

Именно после поездки в Давос тогдашний крупный бизнес решил активно помочь в избирательной кампании Ельцину. Уж больно очевидно было, что нас и его все «сдали».

Борис Березовский разговаривал с Джорджем Соросом, а я случайно оказался за соседним столиком кафе. Давос ведь деревня. Он меня, по моему, представил. Мы сидели рядом, и он на нас кивал, но о чем говорили – я не слышал. Кроме нескольких фраз, которые Боря озвучил специально. Из них следовало, что нам советуют уезжать. Хотя не могу утверждать, что сказал это именно Сорос.

А вот с Зюгановым я в Давосе разговаривал. Он жил в гостинице на том же этаже, что и я, и зашел «в гости». «Успокоить». Мы, моя команда, все национализируем, говорил он, но «такими кадрами, как ты» не разбрасываемся. Назначим гендиректором крупного народно-хозяйственного комплекса.

Может, и назначил бы, только промышленность, вероятно, развалил бы. А свалили бы на нас.

Почему развалил бы? Он мог бы теоретически договориться с сильными людьми типа Маслюкова, Примакова, но у Зюганова не было свободы маневра. В партии правили (и сейчас правят) ортодоксы, которые попытались бы восстановить Госплан и Госснаб, что неизбежно привело бы к краху. Ведь даже за 10 лет до того система уже не работала, а уж реконструировать ее «на ходу» было вообще невозможно. Я четко себе представлял: та эконо-

мическая программа, о которой мне рассказывал школьный учитель Зюганов, не по плечу ни ему, ни его «соратникам».

Именно тогда я решил, что нужно сделать все, чтобы Зюганов не пришел к реальной власти. Он просто ее не вытянет. Причем (и это я никогда не обсуждал с моими коллегами, хотя был почти уверен: они думают так же) меня совсем не пугала возможность получения Зюгановым любой влиятельной политической позиции. У него не было потенциала ее реализовать. Важно было одно: не дать ему встать на вершину властной пирамиды и попытаться восстановить то, что было бы возвратом назад, что он восстановить не мог. А вот разрушить по пути небольшое работающее – мог вполне.

Хотя, может, и стоило тогда отступить, дать коммунистам устроить кризис (тем более 1998 год был на носу). Зюганов бы не справился с ситуацией, несомненно, а значит – откат назад был бы недолгим и неглубоким, зато, может быть, удалось бы сохранить демократические основы общества и государства в обмен на снижение темпа экономических реформ. «Прививка против СССР» была бы надежнее. Может, ума не хватило. А может, и еще хуже получилось бы – страну бы развалили. Не знаю. Теперь – не знаю.

Собственно, именно к такому компромиссу призывало известное «письмо 13-ти»¹. Но такой вариант оказался политически невозможным. Борис Ельцин не собирался отдавать власть, и альтернативой грязной избирательной кампании был силовой запрет КПРФ, который предлагал Коржаков. Думаю, последствия стали бы самыми печальными и уж точно не «демократическими».

В общем, мы решили и «обрубили концы». С марта 1996 года для нас победа коммунистов уже означала практически смерть. Решение было однозначным: Ельцин должен победить, но и отмену выборов допускать нельзя. Вот мы и вмешались. Деньги, кадры, личные связи – все пошло в ход. Важны были даже не голоса, важнее была уверенность общества, что действительно выигрывает Ельцин. На эту уверенность мы и работали.

Крупные бизнесмены никогда до этого не объединялись совсем не потому, что не могли. Мы все хорошо умели договариваться и к 1997 году вполне спокойно шли на взаимные уступки. Если вспомните, в схватку за «Связьинвест» никто, кроме Гусинского и Потанина, не полез. Мы просто никогда не стремились к политической власти. К влиянию – да, но не к власти. У нас было и понимание, к чему это может привести (в случае необходимости применения силы), и психологический барьер.

¹ Опубликовано 27 апреля 1996 года под заголовком «Выйти из тупика!», под письмом стояли подписи 13 крупнейших бизнесменов России, включая Ходорковского. – *НГ*.

Восстанавливать авторитарную модель большинство из нас было не готово. Мы все-таки «ментально» уже были «европейцами». Может, это и немного наивно звучит... «Стратегии» же на случай победы Зюганова у нас не было по очевидной причине: «рвать» начали бы сразу и многие, а ведь, отдав все и даже больше на ЮКОС, мы были в долгах как в шелках. Пришлось бы пытаться уехать и начинать жизнь с нуля. Вероятно, смогли бы, если бы успели...

Что касается собственно «политической» работы на выборах – ею в 1996 году занимался Чубайс. Мое дело было – ЮКОС, Мурманское морское пароходство, «Апатит». Больше 100 000 человек. Удержать социальную и производственную ситуацию. Мне проблем хватало.

ПОЛИТИКА И ЛОББИЗМ

Взаимоотношения с партиями развивались в двух ипостасях: идеология и лоббизм. Если начать с идеологии, то близкими мне всегда были «яблочники» и «правые» в разных «ипостасях». Мы им помогали в той мере, в которой они считали для себя возможным брать у «одной компании», чтобы ощущать свою независимость. Скажу сразу – немного. Суммарно – несколько миллионов, из частных денег акционеров. Мы давали своих специалистов для разработки законопроектов, принимали участие в обсуждении экономических программ. А с 2000 года я прямо занялся подготовкой кадров в рамках «Школы публичной политики». Это был не наш проект, мы присоединились. Задача – подготовка кадров для публичной политики, вне зависимости от их идеологических предпочтений.

Однако мои личные взгляды заключаются не в поддержке какой-то определенной политической программы. С 1993 года или, точнее, после 1993 года я – последовательный «вольтерьянец», хотя и до этого мне были близки такие взгляды.

Я считал необходимым и правильным поддерживать все политические силы, находящиеся в оппозиции и исповедующие парламентские методы борьбы. Именно поэтому в 1996 году я был категорически против роспуска КПРФ. Говорил об этом и Ельцину. И это было одной из причин нервной реакции Коржакова тогда, перед выборами 1996 года.

Глубоко убежден, что все более или менее массовые политические взгляды должны быть представлены в парламенте, а их сторонники должны иметь возможность излагать свою позицию обществу.

Глубоко убежден, что нормальная, устойчивая политическая система должна сочетать временное лидерство той или иной политической силы

с достижением консенсуса по максимально широкому кругу общественно значимых вопросов.

Глубоко убежден, что только сильная, влиятельная оппозиция, вне зависимости от ее политической окраски, способна обеспечить необходимую эффективность «обратной связи» власти и общества, а значит, устойчивость и эффективность всей государственной машины.

Несомненно, «первая скрипка» — в руках власти, но без влиятельной оппозиции застои и загнивание неизбежны.

В нашей компании работали люди самых разных взглядов, и, понимая мое отношение, они создавали необходимый «плюрализм» внешних связей.

Что же касается «принципиальности»¹, то есть почему мы, уже как компания, а не как отдельные люди, сотрудничали с представителями разных сил, то это объяснимо: ЮКОС (в отличие от многих) не занимался политикой, ЮКОС лоббировал свои интересы.

Лоббизм — совершенно иная история. Считал и считаю подобные действия более цивилизованными, чем прямая покупка чиновников. Хотя, согласен, закон о лоббизме должен был быть. Мы, к слову, всегда поддерживали идею его принятия.

Кстати, относительно лоббизма, я вообще не помню проталкивания нами законов, которые давали бы преимущество одной компании. СРП² — мы были против. Если только Газпром специально под себя пробил какие-то законы. Отстаивались интересы именно отрасли в целом.

Надо отделять «политику» от «лоббизма».

«Политика» в данном контексте — это идеология. Идеологию я поддерживал из «своего кармана», поскольку считал и считаю такое участие в жизни своей страны своим правом и обязанностью, как гражданина.

Форма? Прямые финансовые пожертвования партиям (в моем случае — СПС и «Яблоко»), создание клубов, школ, продвигающих соответствующую либеральную идеологию. Участие в финансировании проведения отдельных мероприятий: концертов, конференций.

Лоббизм — это другое. Каждый губернатор, не говоря уже о президенте и его аппарате, требовал поддержки тех или иных своих политических проектов, включая депутатов из «Единой России».

¹ ЮКОС упрекали в том, что он страховался и раскладывал яйца во все политические корзины. — НГ.

² Соглашение о разделе продукции, специальный тип договора о создании государством совместного с иностранной нефтяной компаний предприятия, предусматривающее специальный налоговый режим. — НГ.

Помимо этого, компания помогала тем депутатам, которые шли из «наших регионов», поскольку они почти неизбежно защищали и наши интересы, как крупнейшего работодателя.

Финансировались их избирательные кампании, их благотворительные проекты.

На моей памяти, речь о «нале» со мной не шла, и вообще, это был не мой уровень. Мы имели дело с серьезными людьми, которые без нас давно решили свои мелкие проблемы.

Еще раз замечу – мы поддерживали идею закона о лоббизме, поскольку считали правильным провести границу между допустимой практикой и коррупцией.

Однако убежден: лоббизм, финансирование политики из многих источников гораздо лучше «госмонополии», когда исполнительная власть подминает под себя законодательную, кормит ее с руки. Такая коррупция наиболее опасна, поскольку приводит к абсолютной бесконтрольности, к системному «распилу» бюджета, к авторитаризму.

Теперь о методах финансирования. И здесь – реальная проблема, поскольку с 1998 года у нас в ЮКОСе финансовые директора – серьезные «западники». Сначала Мишель Сублен, а потом Брюс Мизамор. Причем Сублен вообще работал на Schlumberger, а нам оказывал услуги по договору со Schlumberger. К моменту же назначения Брюса у нас уже был независимый совет директоров (то есть большинство директоров не из компании), и именно совет директоров назначал финансового директора.

Таким образом, для совета директоров все наши финансовые операции были абсолютно «прозрачны».

Подозрения в «скупке парламента» – еще один миф, создаваемый по заказу исполнительной власти, желавшей захватить и захватившей парламент.

Хотя, если здраво подумать, невозможно поверить, чтобы даже такая компания, как ЮКОС, «скупила» парламент.

Самый простой вопрос – зачем? Очевидно, что «купить» конституционное большинство невозможно – на «рынке» слишком много «игроков», главный из которых – администрация президента. Потом – губернаторы, потом – Газпром, далее – другие, включая ЮКОС.

Без «конституционного большинства», по нашему законодательству, невозможно принять решение, с которым не согласен президент. А если президент согласен – зачем «скупать» большинство?

Но есть еще один вопрос – после моего ареста из избирательных списков были удалены только три или четыре человека. Все остальные прошли.

Если бы они были «куплены» мной – кто бы их пустил? Или меня принимают за наивного, который «покупал», но не «держал»?

Нет, власть прекрасно знала – все это чушь и выдумки.

«Подкуп» депутатов незаконен по законодательству большинства стран, и членам совета директоров пришлось бы нести ответственность «у себя дома», если бы наши выплаты шли на цели, не соответствующие западной практике. Мы эту практику подробно изучали. Так что, если речь идет о деньгах компании, то их расходование шло через совет директоров, где иностранцы «проедали всю плешь» мне и нашим юристам, приводя цели платежей в соответствие с принципами американского законодательства о лоббизме, так как «в случае чего» им бы пришлось отвечать именно по американским законам. Да и ЮКОСу тоже (это специфика фондового рынка АDR).

Наши псевдопатриотические прокуроры специально отметили в обвинительном заключении, что «когда даже на теоретическом уровне возник вопрос о возможности нарушения американского законодательства, Ходорковский категорически отказался...». Нашли чем укорить!

А за расходование личных денег я отчитываться не был должен ни перед кем. Тем более что никакой прямой коммерческой выгоды от этого не было. Моя «политическая» позиция всегда заключалась в том, что сильные, независимые оппозиционные партии – это единственная страховка от авторитаризма. И когда был Ельцин, и когда пришел Путин, помимо прагматического взаимодействия я всегда помогал оппозиции.

Ельцин с этим мирился, Путин с 2003 года решил строить режим, для которого независимая, влиятельная оппозиция неприемлема, где все финансирование замыкается лично на него. Такое вот «ручное управление» политической системой. Знаете, а ведь я согласился. Единственное, что не смог, не захотел сделать, – это запретить моим коллегам исполнять уже взятые на себя обязательства. Что, как рассказал на суде Касьянов, и стало поводом для атаки¹.

¹ «Президент Путин дважды отказывался поддерживать такой разговор, но потом он все-таки дал мне ответ. И он сказал примерно следующее. Что компания ЮКОС финансировала политические партии – не только СПС и “Яблоко”, которые он, президент Путин, разрешил им финансировать, но также и Коммунистическую партию, которую он, президент Путин, не разрешал им финансировать. Я не стал развивать этот разговор, потому что для меня этот ответ был чрезвычайно удивительным по двум причинам. Первое. Для меня было удивительно, что разрешенная законом деятельность по поддержке политических партий, оказывается, требует еще секретного одобрения президента Российской Федерации. И второе. Этот ответ о финансировании партий я услышал от президента Российской Федерации в ответ на вопрос, почему Платон Лебедев находится в тюрьме» – из показаний бывшего премьер-министра РФ Михаила Касьянова в Хамовническом суде 24.05.2010. – *НГ*.

Впрочем, думаю, не эта мелочь, нашлась бы другая. Смотрю на то, что происходит, и понимаю: будучи идеологическим сторонником Ельцина, после десятилетия борьбы за демократию (при всех минусах, ошибках, отклонениях мы боролись за демократическое развитие страны) поддерживать, пусть даже молча, Путина образца конца 2003 года и дальше, я бы не смог никогда. Может быть, чуть дольше уговаривал бы себя, если бы он не начал атаку. Но в какой-то момент все равно возникла бы та грань, переход через которую означал бы для меня предательство идеалов, как я их понимаю. Так что, назначив меня своим врагом, он просто ускорил события.

Золотое время банкиров-дилетантов

Наталия Геворкян

Внимательный взгляд, крупные очки в мощной оправе, усы, темные волосы, очень серьезный молодой человек, которому идет улыбка, но он этим почему-то не пользуется. Таким я впервые увидела Ходорковского в начале 1990-х. Кстати, позднее он как будто понял, что улыбка – это довольно существенная часть внешнего имиджа, немаловажная для собеседника, и научился улыбаться. Косвенно это мое предположение подтвердил и сын Ходорковского Павел, который сказал, что от своих американских партнеров по бизнесу Михаил перенял привычку улыбаться несмотря ни на что. Он говорил, что нужно «проецировать позитив».

Ходорковский оставлял впечатление человека спокойного, который все время усердно о чем-то думает. Знаете, есть такой тип людей, которым при встрече ну просто невозможно задать вопросы: «Как дома? Как дети?» Их можно только спросить: «Как дела?», имея в виду буквально дела, работу. Все, кто с ним работал, повторяют, как сговорились: «Ты сразу понимал – он главный, лидер». Я этого так не чувствовала, но я с ним и не работала. Толковый – да, это было бесспорно.

Александр Смоленский, один из первых российских банкиров: Я помню первое впечатление от Ходорковского: тихушник, такой комсомолец, симпатичный, в очках, тихо говорит. Нормальный. Никогда не был агрессивным. Я думаю, что он до сих пор не изменился. Он не был публичной фигурой довольно долго. Был Невзлин — вот он был публичным. Один из лучших лоббистов. А Мишу и видно не было. Он очень целеустремленный. Умный парень. Достаточно здравый.

Банк Смоленского «Столичный» и банк Ходорковского МЕНАТЕП возникли примерно в одно и то же время. МЕНАТЕП, по мнению Смоленского, делал все то же самое, что и остальные банки. Но еще и использовал связи: «Миша же был советником Силаева, потом поработал у замминистра нефти. У него был доступ к бюджетным деньгам. Берешь сегодня 3 рубля, прокрутил, заработал бабки, отдал те же 3 рубля, но они уже не 3 рубля. Вспомни инфляцию – 100–200–300%!»

Леонид Невзлин: Никакого стартового финансирования от богатых дядечек в партии или в правительстве у банка МЕНАТЕП не было. Банк поднимался за счет бизнеса, которым мы уже занимались, и связей в том же Фрунзенском районе, где он и был зарегистрирован. И дальше все это развивалось методом менеджирования отношений, как и полагается, предложения своих услуг. Были связи, наработанные Центром, и многие стали клиентами банка. С самого начала банк был ориентирован на работу с организациями — частными, государственными, бюджетными, а не на ретейловое обслуживание частных граждан. Мы выстраивали отношения с правительством. Например, работа в правительстве Силаева в течение года дала определенные связи, доверие, мы могли легко выходить на министров, замминистров.

Первые коммерческие банки появились и с дикой скоростью размножились в момент катастрофической финансовой ситуации в России. Егор Гайдар вспоминал, что после смены власти в 1991 году никто не хотел идти работать в правительство. И одной из причин, как он считал, был тот факт, что все прекрасно понимали, что денежные вклады россиян разбазарили и кому-то придется за это отвечать. А никому не хотелось. Вот что он рассказал в одном из своих видеовыступлений в 1995 году: «Вклады — это не записи на счетах, это то, во что они вложены, чем обеспечены: валюта, драгоценный металл, золото. В 1985 году вклады в Сбербанке были обеспечены \$15 млрд валютных резервов, золотым запасом — 1300 тонн золота. Когда я пришел работать в правительство, получил несколько первых документов. Вот записка Внешэкономбанка: к концу октября 1991 года ликвидные валютные ресурсы были полностью исчерпаны, в связи с чем Внешэкономбанк СССР был вынужден приостановить все платежи за границу. От \$15 млрд осталось \$16 млн, одна тысячная часть. Теперь золотой запас. Из 1300 тонн, накопленных еще при императорах, к этому времени осталось 289 тонн. Только в 1990 году правительство Рыжкова вывезло 478 тонн золота. А в 1991 году правительство премьера Павлова — еще 324 тонны. Всем было понятно: вклады разбазарены, на протяжении

многих лет вкладывались в гонку вооружений, в Афганистан, на помощь развивающимся странам».

Помню фразу одного из французских консультантов России в тот период: «Золотой запас страны можно было пересчитать вручную». Такую же фразу я слышала и от Анатолия Чубайса. Даже если это утрированный образ, то он не далек от истины. Государственный сейф оказался пустым. Государственный Сбербанк, например, аккумулировавший средства населения, к 1992 году оказался банкротом.

На фоне этой печальной реальности с 1989 по 1994 год число частных коммерческих банков в России выросло с 5 до 2500. Такое ощущение, что если и наступили какие-то новые времена, то вот здесь, в частной банковской сфере.

Вдруг нам в редакции выдали пластиковые карты и сказали, что отныне зарплата будет перечисляться каждому на счет в коммерческом банке и ты можешь ее материализовать через банкомат. Ну, не буду объяснять, что банкоматов было немного, что ты мог тогда снять деньги по карте только в банкомате того банка, который эмитировал карту. Что зимой в минус 30 пальцы примерзали к кнопкам банкомата и эти кнопки становились в русскую зиму просто ненужным украшением в сущности бесполезного металлического ящика. Это потом научились делать банкоматы, которые работали в любые морозы.

Кредитные, то есть тогда еще только дебетовые, карточки все равно довольно продолжительное время оставались экзотикой. Помню, как меня остановил на Ленинградском проспекте милиционер за превышение скорости. Выписал штраф, который надо было оплатить тут же, в противном случае свинтили бы номера и не разрешили ехать дальше. А у меня никаких наличных денег с собой, только эта экзотическая карточка. А ближайший банкомат километрах в четырех, на Пушкинской площади. Я говорю менту: «Садись, поехали...» Он удивился: «Куда это поехали?» Я ему объясняю: ты же хочешь, чтобы я оплатила штраф, поехали за деньгами. Он из любопытства сел в машину. Доехали до банкомата. Я набрала код, сняла деньги. Он через стекло смотрит на всю эту незатейливую процедуру с открытым от удивления ртом. Выхожу, даю ему деньги. Он говорит: «Это тебе ящик дал деньги?» Ну да, говорю, можно и так сказать. Он: «А он всем дает?» Так это начиналось.

Газету, где я тогда работала, обслуживал как раз банк «Столичный», принадлежавший Александру Смоленскому. Много лет спустя я как-то спросила его: «Почему банк-то? Почему всех так тянуло в эту сферу? Почему он, строитель, решил делать именно банк?» Он ответил очень смешно: «А от злости!»

Александр Смоленский: Единственные, кто нас (кооператоров. — НГ) «имел» тогда, — это банки. Государственные же банки тогда были. Приходишь за своими деньгами — не дают. Даешь платежку — не проводят. Сидела в нашем москворецком отделении Промстройбанка — он обслуживал кооперативы — директор по фамилии Португеева. (Как надену португею, так тупею и тупею.) «А вот не дам — и все». — «Ну хоть объясните почему!» — «А вот не хочу». — «А у меня инструкция!» — «А вот постановление Совнаркома от 1927 года об ограничении наличных денег». И ты стоишь и не знаешь, что делать. Ни людям, ни за материал заплатить не можешь. Все. Встал.

И вот назло Португеевой... Как только вышел закон «О кооперации» с дополнением, что кооперативы имеют право создавать кооперативные банки, так и занялся... Ребята, с которыми раньше работал в строительстве, остались в промышленности — надо же было для банка деньги зарабатывать.

Я вспомнила этот разговор, потому что мне кажется забавным и немаловажным, что никто из тех первых банкиров никогда не был профессиональным банкиром и не особенно разбирался в банковском бизнесе. Некоторые из них были инженерами, как Владимир Виноградов¹, Владимир Потанин² закончил Институт международных отношений по специальности «экономист-международник», Ходорковский был химиком, Александр Смоленский, как говорят, изучал геологоразведку, а потом был строителем. И вообще банкиром в западном смысле слова был, наверное, в тот момент из всех известных мне в России людей только Виктор Герашенко, который поработал в том числе и в зарубежных банках.

ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТЬ НА ГРАНИ ВОЗМОЖНОГО

Смоленский считает, что менатеповцы если чем-то и отличались от других банкиров, то только большей изобретательностью и наглостью.

Владимир Дубов: Несколько схем придумал я лично. Расскажу одну. Я поехал в Иркутск, куда мы продали партию компьютеров. И там леспромхоз предложил мне купить внебалансовую валюту. Предприятия, которые работали на экспорт, имели право на валюту, но они ее не получали. Она накапливалась на счетах и выдавалась предприятию только под рублевое покрытие. То есть у предприятия могли быть миллионы внебалансовой валюты, но зарплату им платить было нечем, поскольку у них не было

¹ Инкомбанк. — НГ.

² ОНЭСИМ банк. — НГ.

рублей. А им нужны были рубли. Но как купить у них внебалансовую валюту? И я придумал как. Наш банк давал кредит леспромхозу под залог внебалансовой валюты на две недели. Он нам не возвращал кредит, мы забирали себе залог. Дальше мы давали к этой валюте рублевое покрытие, и она превращалась в доллары. Дальше мы давали какой-то другой организации кредит в долларах под залог рублей. Доллар у нас получался 1 к 7–10. В какой-то момент у нас невозврат кредитов банку составлял 96%, при этом рентабельность банка была 1000%. У нас был счет во Внешэкономбанке. И у них был счет во Внешэкономбанке. Мы использовали этот счет расчетный как банковский. И никто не понимал, что мы делаем. У нас не было лицензии на банковские операции, ничего не было. Но не было и законов, которые бы мы таким образом нарушали. Когда Центральный банк приехал нас проверять, сказали: «Вы преступники». — «Да, наверное, но скажите, какой закон мы нарушили, мы не знаем». Они говорят: «Вы нарушили самую суть банковской системы». — «А в каком законе она описана?»

Владимир Дубов считает своей заслугой и еще одну схему. Будучи любителем Ремарка, он вычитал в книге «Возлюби ближнего своего» что-то такое про Лигу Наций. Я лишь помню, что Лига Наций там упоминается в связи с тем, что не помогала беженцам. Но в предпринимательской голове Лига Наций вызвала совершенно иные ассоциации. Дубов нашел документы, подтверждающие, что СССР был в Лиге Наций¹. Изучив документы, Дубов выяснил, что Совет народных комиссаров подписал постановление о простом и переводном векселе, то есть СССР присоединился в 1936 году к Женевской вексельной конвенции. Об этом не очень вспоминали, как утверждает Дубов, но постановление существовало. Таким образом родился депозитный сертификат банка МЕНАТЕП. Ты хочешь купить, скажем, зерно. Ты приезжаешь, смотришь, есть товар или нет. Ты не можешь заплатить деньги, а пока ты не заплатишь деньги, тебе товар не отдадут. И тут родился документ. Ты приезжаешь, смотришь, подписываешь документ и отдаешь владельцу, а он подписывает тебе акт передачи товара. И ты отгружаешь свой товар, куда тебе надо. Эта штука оказалась очень востребованной, как рассказывает Дубов, и МЕНАТЕП под эти сертификаты привлекал деньги под 4%, (для клиента, разумеется). То есть чтобы получить у банка сертификатов на 100 млн рублей, надо было заплатить банку 104 млн. Кстати, в 1997 году был принят Федеральный закон о простом и переводном векселе, который закрепил действие того самого постановления Совета народных комиссаров от 1937 года на территории Российской Федерации как правопреемницы СССР.

¹ С 1934 до 1939 года. — НГ.

Но все схемы начинали работать, только когда Ходорковский придумывал технологию их реализации. То есть под схему должна была появиться внутренняя должностная инструкция, которая точно расписывала, что, как и кому делать. Нужны были документы, договорные обязательства, которые подписывались сторонами. Ходорковский придумывал техническое обеспечение под идею. Иными словами – строил под идеи конвейер, и только тогда это начинало работать и приносить прибыль. В основе тот же конвейерный принцип: операции должны быть простыми и контролируемыми.

Непрофессиональные банкиры делали то, что профи и в голову бы не пришло. Смоленский рассказывал: «А первый кредит! При уставном капитале 500 000 рублей я отдал миллион рублей бахчевозову. Арбузы они выращивали в Узбекистане. Бешеные деньги отдал какому-то мужику, подпоясанному кушаком. И если бы он не вернул, нам капут. Но он вернул. Причем он был из того района, где тогда шла война. Я туда послал своего служащего, он говорит: “Там же стреляют!” Я ему: “Иди, а то нам конец”. И дядька все отдал. Задержал на пару месяцев, но вернул... Вообще, кредиты давал только на доверии, когда знал человека лично. Потом уже появились какие-то процедуры, бюрократия вовремя сообразила. С банками же была точно такая же штука, как со всей страной: никто не знал, как надо. Но Геращенко сказал: банки будут. Надо отдать старику должное, если бы не его упрямство, банков коммерческих никогда бы не было».

Может, в этой неправильности и бесшабашности дилетантов все и дело. Они рисковали, даже не очень отдавая себе отчет, что правильно, а что нет. Ну да просто не зная, как правильно. Такие непуганые идиоты. Возможно, профессионалы и не смогли бы работать в тех условиях отсутствия правил ведения бизнеса, которым они были обучены. И многие профессионалы и не стали в это играть. А для дилетантов, которые рискнули и прыгнули, 1989–1994 годы стали «золотым веком» российского банковского бизнеса. Высокая инфляция, игра на разнице между процентами, получаемыми по кредитам, и процентами, выплачиваемыми банками по своим обязательствам, операции с наличкой, игра на курсовой разнице – все это делало банковский бизнес в ту пору чрезвычайно выгодным.

Александр Смоленский: Мы же все зарабатывали одинаково: курсовые разницы... Помнишь, какая инфляция была? И обналичка. Что только мы ни делали! Я как вспомню, так вздрогну. Ну, проскочили... Но мы читали законы советской власти, поверишь ли... Их просто никто никогда толком не читал. А как берешь инструкцию, так видишь, что там столько лазеек, позволяющих зарабатывать деньги... Раньше

просто не было возможности этим воспользоваться. Ты же помнишь, был дефицит наличных денег. А были сертификаты Сбербанка — до 25 000 рублей. Такие бумажки. То есть берешь сертификат, чтобы деньги наличными не таскать, а потом в любом отделении Сбербанка СССР на всей территории ты можешь их отоваривать. А кооперативы для своих надобностей имели право покупать ценные бумаги. Отлично! Мы свой кооператив кредитовали. Он переводил от своего имени безналичные деньги этим сберегательным кассам. Да хоть в Мухоморск, не важно. Мы туда на самолете — и мешками эти сертификаты (то есть уже, считай, наличные деньги) в Москву. И на этом зарабатывали 20–30%. А ты говоришь, почему банки. А профит какой! До 1000% годовых — на обналичке, на разнице в курсах, на инфляции. Деньги же обесценивались.

МЕНАТЕП действительно, получил разрешение обслуживать средства Министерства финансов, Государственной налоговой службы, позднее — госкомпании «Росвооружение». Но он не был единственным частным банком, который обслуживал счета госструктур.

Михаил Брудно: У всех были счета госорганизаций. Не было такой госструктуры, которая держала бы счета только в нашем банке. Мы ни для кого не были эксклюзивным банком. Не было таких действий, на которые был бы уполномочен только один или даже два-три банка. Конечно, мы были заинтересованы в этих счетах. Государство — один из крупнейших клиентов. И особенно в те времена, в начале 1990-х, свободных денег больше всего было у государства. Это означало солидные пассивы для банка. Крупные экспортеры тоже были источником крупных пассивов для банка. Это в Америке главные банковские пассивы — частные деньги. А у нас же тогда частных денег в таком количестве не было. Поэтому мы изначально ориентировались на организации.

ГАРВАРД НА ДОМУ

Первые российские крупные бизнесмены были разными, но кое-что их объединяло. Они все были трудоголиками. Они доверяли в первую очередь себе и до определенного момента вникали во все детали бизнеса. Они впитывали недостающие им знания в бизнесе и финансах по ходу дела.

Если верить очевидцам, начиная банк, ни Ходорковский, ни его команда не очень знали, что такое кредитная карта или чековая книжка. Но к этому моменту у них был бизнес с годовым оборотом порядка \$10 млн (примерно 80 млн рублей). Появление банка было логичным продолжением бизнеса.

Дело было за малым: научиться быть финансистами. Они не поехали в Гарвард. Не было времени. Школа приехала к ним, вернее, в обшарпанный номер гостиницы «Украина», который ребята специально для этой встречи сняли, поскольку их офис тогда выглядел еще хуже, чем обшарпанный номер гостиницы в сталинской высотке. Так в 1989 году началось их знакомство, скрепленное позднее совместным бизнесом, с Кристианом Мишелем, основателем группы Valmet. Как считает корреспондент *FT* в Москве Кэтрин Белтон, «Valmet, базирующаяся в Женеве глобальная трастовая компания... позднее стала ключевым элементом механизма формирования состояния Группы МЕНАТЕП – она держала акции через схемы с подставными собственниками и организовывала перевод огромных денежных сумм через свою сеть». Ни Мишель, ни его иностранные партнеры этого не комментируют. Но о начале сотрудничества с Ходорковским и его командой он рассказал.

Кристиан Мишель в интервью Кэтрин Белтон¹: Поначалу я вел дела с «аппаратчиками». Многие из них были просто тупыми: упертыми и ограниченными. Они управляли огромными предприятиями, и их единственной заботой был поточный выпуск продукции. Среди них было полно неотесанных типов и любителей заложить за воротник... Особых симпатий они не вызывали. Сплошное занудство. Вдруг на сцене появляются эти молодые люди в джинсах и заявляют, что собираются изменить систему. Потрясающе...

Я рассказал им, что такое кредитная карта и как пользоваться чековой книжкой. Когда они впервые оказались в Женеве, то остановились у меня. Их бюджет был настолько ограниченным, что гостиница была им не по карману. Ходорковский и Невзлин приезжали неоднократно, и с каждым разом их уровень повышался: сначала моя женевская квартира, затем недорогая гостиница и, наконец, апартаменты в Hotel des Bergues.

Затем пришел черед западной деловой практики, освоение которой началось с банковского дела, позднее в круг их интересов вошло даже консультирование по перспективам нефтяной отрасли.

Я потратил две недели на обучение в Будапеште всего персонала основам функционирования банков. Я показал, как читать баланс, как проводить аудит, как создать системы внутреннего контроля и как осуществлять кредитование. Это был ускоренный курс по банковскому делу. Они схватывали все на лету.

Очень быстро их клиенты, банк МЕНАТЕП и другие, перешли к более сложным транзакциям и стали пробовать западную систему на прочность. У этих только что

¹ *The Moscow Times*, 16.05.2005.

народившихся компаний и понятия не было ни о западной деловой практике, ни об игроках. Одна из самых первых транзакций... выглядела совершенно безумно. Не то чтобы она была незаконной, просто такие вещи делать нельзя. Мы сказали им, что Arthur Andersen, наш аудитор, такое ни за что не пропустит, а они прислали в ответ письмо со словами: «Не могли бы вы сказать г-ну Артуру Андерсену...» Эти ребята не понимали, о чем идет речь.

Михаил Брудно: То, что нам говорил Кристиан Мишель... Это, знаешь, как когда тебе что-то говорит отец, а ты пропускаешь это мимо ушей, а потом вспоминаешь через 30 лет. Мы ни черта не понимали, что он нам говорил. Это ни на что не ложилось, не было базы никакой. Это были интересные лекции, но сказать, что вот у нас открылись глаза и мы стали банкирами, нельзя. Когда мы стали банкирами? Ну, вот к тому моменту, когда появился «Роспром», к началу приватизации. Вот тогда мы как-то разобрались в банковской деятельности, поняли, как это должно работать.

Леонид Невзлин: В финансировании торговых операций Брудно очень быстро разобрался и мог работать как кредитный работник, руководитель по торговым операциям. У Лебедева был хоть и советский, но все же опыт работы финансиста. Я достаточно быстро разобрался в пиаре финансовой сферы и мог работать замом по пиару в банке. Должен тебе сказать, что я до сих пор иногда жалею, что моя жизнь не осталась связанной с банком. Я по-прежнему считаю, что для людей, которые ищут не популярности, а интересной жизни и хорошего влияния на других людей в широком смысле, лучше банка ничего не создано. Это все-таки настоящие акулы капитализма. С моей точки зрения.

РЮ-ДЕ-ЛА-ПЕ, 8

Как это ни парадоксально, не вполне зрелые банкиры открыли представительство МЕНАТЕПа во Франции. С французскими бизнесменами группа сотрудничала и через кооперативы, в том числе в период торговли компьютерами. А тут решили напрямую выйти на западный рынок. Офис находился в центре Парижа, недалеко от Вандомской площади — Рю-де-ла-Пе, 8. Ходорковский с Невзлиным прилетели на открытие.

Леонид Невзлин: Мы прилетели в Париж. Было дико смешно. Знаешь, Миша как друг человек удивительный, он готов себя поставить в худшие условия. Нас эти французы встретили на двух машинах. Одна — полная, а вторая — Porsche — на двоих. Один за рулем, один садится рядом, а третий — на «собачьем» сиденье. Так Мишка лег на «собачье» сиденье. От аэропорта Шарль де Голль до улицы Риволи,

где находилась гостиница, — в общем, вполне себе расстояние. И Миша там лежал сзади. А Миша не маленький! Я оценил. Ты знаешь, он вообще умеет пренебрегать личным комфортом. Не потому что ему не нужно. Он умеет расставлять приоритеты. Мне кажется, эта его способность ему сейчас помогает.

А вообще что поражает за границей, когда туда попадаешь после совка? Магазины. Мишу поразили магазины, особенно в Германии, где много кожаных кошелечков. Он же любит кожу. Уже до этого он был в Италии, но вот в Германии, вот кто умеет делать кожу! Ему нравится кожа. Он такой бюрократ. Ему нравятся папочки, файлочки, штучечки. А кожа — такая бюрократическая от-кутор. Он эстет удобства. Чтобы все было на месте — карточки, деньги, разные купюры, чтобы все было идеально. И ведь при этом не педант в жизни! А в этом педант. И это часть рабочего сознания. Должен быть порядок. Чтобы все лежало на своей полочке. И он умеет это как-то доставать с полочек, у него как-то выстраивается картина, и он видит перспективу. Как стратег, видит следующий шаг на несколько лет вперед. Я потом, когда разобрался, понял, что кожаные увлечения — это продолжение его профессиональной натуры.

Инна Ходорковская: Да, с канцтоварами у нас особые отношения. Это качество. Тут мы переплюнем любого. Начиная от каких-то офисных вещей и заканчивая блокнотиками, ручками-карандашиками. Даже если какая-то суперручка, но у нее неправильный стержень, то он этим писать не будет. Это у нас семейное увлечение. У меня и дочка сейчас на это подсела. Канцелярия и сопутствующие аксессуары. Мы знали все правильные магазины. Для меня самый кайф — хаос приводить в норму. Все разложить по полочкам. Тут у нас есть схожесть.

Возглавил парижский офис Михаил Брудно. Продолжалось это, правда, недолго, как он говорит. Несколько месяцев.

Михаил Брудно: Первые две-три недели я получал массу удовольствия. Просыпался утром, а я в Париже! Надо же, как интересно. Сейчас туда пойду и туда схожу... А потом, к концу первого месяца, уже вставал, смотрел в окно и думал: опять в Париже, когда же это закончится. А вообще-то я приехал, потому что у нас появились первые, условно говоря, свободные деньги и мы их разместили в двух проектах. И надо было за этим присматривать. Дурацкие были проекты. Один проект был связан со страховой компанией Generali. А второй был ококультурный. Что-то такое связанное с цирком. То ли цирк вывозить, то ли цирк привозить. Не помню. Ну, в общем, задача была разместить деньги за границей и постараться не все их потерять. Я бы не сказал, что эксперимент оказался сильно успешным. Другое дело, что много чему научились, поработав с французами непосредственно в стране. Я бы сказал так: поучились, сделали много дешевых ошибок, избежав потом дорогих.

ЧЕЛОВЕК С РУБЛЕМ

Куда двигались те «новые русские», оседлавшие волну перемен? Чего хотели? Они это точно знали и заявили об этом взახлеб, нагло, с бесшабашностью, присущей молодости и тому странному времени, когда одним все казалось возможным, другим все казалось потерянным. Они сделали это в книге «Человек с рублем»¹, появившейся за подписью Невзлина и Ходорковского в 1992 году.

Название выбрано не случайно. Когда-то в 1938 году в СССР сняли знаменитый фильм «Человек с ружьем», пропагандировавший простоту и неприязнительность лидера большевиков Ленина. Конечно, в самом названии книги молодых капиталистов – вызов прошлому страны и их собственному прошлому, в какой-то мере.

Не стоит относиться к этой книге со звериной серьезностью. В ней чувствуется ирония и самоирония, местами просто стеб. Это скорее такая своеобразная констатация: мы новый класс, мы уже здесь, и мы не собираемся уходить. Ходорковский и Невзлин написали, в сущности, манифест молодого российского капитализма: «Мы не скрываем, что заряжены на богатство. Наши цели ясны, задачи определены – в миллиардеры. Мы намерены на равных конкурировать с десяткой самых богатых бизнесменов Америки и других стран... Пребывание в партии было для нас хорошей школой, если бы мы ее не прошли, многое бы потеряли. Партия крайне много отнимала, но она и давала: опыт, связи, постижение жизни. Не взять все это было бы ошибкой... Хватит жизни по Ильичу! Наш компас – Прибыль, полученная в соответствии со строжайшим соблюдением закона. Наш кумир – Его Финансовое Величество Капитал, ибо он, и только он ведет к богатству как к норме жизни. Довольно жить Утопией, дорогу – Делу, которое обогатит! Человек, превративший вложенный доллар в миллиард, конгениален. Есть ли гении среди нынешних советских бизнесменов? Вполне возможно. История покажет, у нее мерка сверхточная – цифровая». Тем не менее сами авторы местами звучали, как теперь понятно, вполне утопично: «В этом – уверены – нам поможет народ, который, вопреки ленинскому учению, мы сделаем богатым. Тот самый народ, который зазеркальцы заставляют проклипать нас. Но мы верим, что, перефразируя слова поэта, забудут тех, кто проклинал, запомнят – с благодарностью – тех, кого кляли по незнанию». Этому предсказанию, если и суждено сбыться, то, полагаю, не при нашей жизни и не относительно первых российских капиталистов.

¹ Ходорковский М., Невзлин Л. Человек с рублем. – МЕНАТЕП-Информ, 1992.

СКРОМНОЕ ОБАЯНИЕ БУРЖУАЗИИ

Надо сказать, что внешне Ходорковский в те годы никак не напоминал увесистого банкира и бизнесмена, коим он постепенно становился. Явно не стремился подражать иностранным коллегам с их деловым дресс-кодом. И потом, уже став миллиардером, он сохранял демократизм в одежде. Было очевидно, что он предпочитает спортивный стиль одежды. Отсюда и короткие кожаные куртки, джинсы, кроссовки, в которых я его чаще всего видела. Костюмы он не любил, хотя признал все же их необходимость. И костюмы были хорошие, но носил он их плохо. Очевидно, что «правильный внешний вид» оставался для него тяжелой и безрадостной обязанностью. Друзья говорят, что он очень долго носил не то, что надо. Но в какой-то момент все же пришлось переключиться. Невзлин вспоминает, что, бывало, Мишу приезжает снимать телевидение, а он сидит в джинсовке и свитере или, что еще хуже, кашемировом свитере под пиджак. Не под клубный пиджак, что еще куда ни шло, а под строгий костюм. Неправильно.

Думаю, «как правильно», — все акционеры ЮКОСа со временем усвоили, но и по сей день те из них, кого я имею возможность видеть, — Невзлин, Дубов, Брудно, Шахновский — никак не соответствуют анекдотам про новых русских, которые огорчаются, что купили галстук дешевле, чем за углом. Скорее, им стало свойственно во внешнем облике скромное обаяние буржуазии, что практически не выделяет их в обычной жизни из массы людей в тех странах, где они живут или бывают. При этом все научились носить деловую одежду и учитывать, когда без этого не обойдется.

За полтора года до его ареста я взяла у Ходорковского интервью, в котором мы, в частности, впервые говорили и об образе жизни, об этом самом скромном обаянии буржуазии. В этот момент он уже был в списке *Forbes* и то, о чем они с Невзлиным писали в книге, сбылось: они стали миллиардерами. От той жизни, о которой мы с ним говорили, до тюрьмы во временном отношении Ходорковского отделял миг. Интервью было опубликовано в «Коммерсанте»¹ только в 2005 г.

— Вы часто ездите за границу, а моя знакомая встретила вас в торговом доме на Кутузовском. Вы покупали костюм. Предпочитаете одеваться в Москве?

— За границей размеров таких, как у меня, не бывает.

¹ Геворкян Н. Михаил Ходорковский: Рокфеллеру было намного тяжелее // *Коммерсантъ*, № 98, 01.06.2005.

— **Не преувеличивайте свои размеры. Я вас редко вижу в костюме. Обычно свитер, джинсы...**

— В последнее время стал больше носить костюмы. Но если мне дать свободу выбора, то так бы и ходил: джинсы, свитер, кожаная куртка.

— **Часы?**

— Эти? «Фрэнк Мюллер».

— **Очки? Раньше были другие, в золотой оправе.**

— Очки простые. Это жена меня заставила в Швейцарии зайти в магазин и купить такие очки, без оправы.

— **У вас есть охрана и в Москве, и за границей?**

— Ну... существует. Спасибо *Forbes*.

— **Да ладно! И до *Forbes* же была.**

— Что «да ладно»? Благодаря *Forbes* появилась цифра. Народ же не понимал масштаб цифр. А за границей — смотря где. Есть страны, где человеку, о котором публично известно, что у него большое состояние, появляться без охраны не рекомендуется.

— **Вы летаете собственным самолетом?**

— Когда как. Своего у меня нет. Иногда арендную.

— **Живете под Москвой?**

— Да.

— **Дом с башенками? Это уже новорусский стандарт.**

— Ан нет, без башенок. Дом сделан под норвежский стандарт. Дерево и камень. Точно как строят в Норвегии.

— **Ездите, если не ошибаюсь, на BMW.**

— Сейчас купил джип Cadillac. Для себя. Жена сама за рулем. У нее джип. И есть еще семейный минивэн.

— **Спортом занимаетесь?**

— Да. В этом году попытался встать на сноуборд. Как больно-о! Но под конец уже съезжал с горки без падений.

— **Виллы за границей, яхты?**

— Нет.

— **Почему?**

— Не хотелось, наверное.

Инна Ходорковская: Мы в этом похожи с Мишей, поэтому нам и хорошо вместе. Мне лишнего не надо. Меня это напрягает. Я живу в настоящий момент. И не думаю: вот, может быть, в будущем у меня что-то будет. Я никого не осуждаю. Люди разные. Каждый должен жить так, как ему комфортно. Может, кому-то нравится иметь кучу домов и машин, бегать и дергаться, чтобы там с ними ничего не натворили. Для меня это ненужное напряжение, просто так не могу. Мода — это стереотипы, меня это не интересует. Мне нравится джип Х5, и мне вполне достаточно, другого не хочу. Да, может быть, мне хотелось иметь свой угол, как любому советскому человеку. Ну и хорошо. У нас и было у каждого свое пространство. Это было важно для обоих. И ничего большего мне не надо. У советских людей генетически заложено — нам хочется того, чего мы не имели. Но если это отбросить, эту суету, то все намного проще. Ведь правда! И если Мишу спросить, он, наверное, скажет то же самое. Должен быть дом, если у тебя есть семья. Должны быть животные в доме, обязательно. У нас всегда животные в доме. Мы кошатники с Мишей и собачники тоже. Это члены семьи. Ты знаешь, мне даже кажется, что они спасают нас. Когда пришла налоговая, у нас хомячок умер. Он, бедный, как будто взял на себя весь этот негатив. Меня вот это волнует куда больше всего остального. Семья, отношения в семье. Мне кажется, это основополагающее в жизни. Все остальное не важно. Миша сейчас стал это понимать. У него было время подумать. И я ждала, когда он это осознает.

НОВЫЕ ПАРТНЕРЫ

На стадии становления банка к группе присоединились еще два человека, которые впоследствии станут акционерами Группы МЕНАТЕП, — Платон Лебедев и Алексей Голубович.

В «Зарубежгеологии» Платон Лебедев считался молодой экономической звездой в должности замначальника планово-экономического управления. На излете его карьеры в «Зарубежгеологии», то есть в 1989 году, Платону было всего 33 года, и для столь молодого, по советским меркам, парня он делал отличную карьеру. Он уже выезжал как ревизор в страны Африки, Восточной Европы, Азию, где работала «Зарубежгеология». Говорят, добился успехов без связей, благодаря собственным способностям. Отличный работник и любимец женщин, вспоминают бывшие коллеги.

Через какое-то время после начала работы Невзлина и Брудно с Ходорковским последний начал искать сильного экономического заместителя. Ему хотелось, чтобы человек был, с одной стороны, с опытом работы, а с другой — молодым, открытым для нового, чувствующим процессы,

адекватным меняющейся реальности. Брудно и Невзлин решили уговорить Платона.

Лебедев пришел работать к Ходорковскому и под Ходорковского, несмотря на то что он был вполне опытный человек плюс старше Ходорковского.

Леонид Невзлин: Миша строит нормальные вертикальные отношения: уважительные, профессиональные, и он развивает подчиненного. Любой человек, который хотел бы чего-то нового, он идет за Ходорковским в своей сфере и он развивается. Это касалось нас всех, членов команды. Платону абсолютно несложно было ему подчиняться. При этом он всегда имел свое мнение, всегда его высказывал и жестко отстаивал. Он человек резкий, самоуверенный. Его может даже занести, он может перейти на скандал или на крик, даже оскорбления в пылу, но надо отдать ему должное: ему можно ответить, и он не обидится. Ходорковский всегда давал возможность оппонировать. А в жизни Платон очень «общинный» человек, гостеприимный, любил жарить шашлыки и всех созывать. Я всегда ощущал его как близкого друга, хотя, говорят, это с ним не просто.

Лебедев стал президентом банка в 1991 году и оставался им до 1995 года. С 1995 года группа владела банком, но не управляла им. Лебедев же разруливал ситуацию после кризиса 1998 года и банкротства банка. Он воспринимался как второй человек в группе после Ходорковского. Да и формально это выглядело так – и впоследствии в «Роспроме», промышленном холдинге, созданном Ходорковским под приватизацию промышленных предприятий, и потом в ЮКОСе. В действительности я склонна согласиться с мнением Кристиана Мишеля, что все члены группы дополняли друг друга, и это делало команду сильной.

Любопытно, что многие, с кем я говорила, объясняли арест именно Платона, а не кого-то другого из присутствовавших в стране членов команды, тем, что инициаторы дела ЮКОСа ошибочно посчитали Платона слабым звеном в команде. Конечно, его брали в буквальном смысле слова как заложника. Мне рассказывали, что в ЮКОСе у Платона была кличка Педагог. Может быть, предполагали, что Педагог не боец, расколется и пойдет на сотрудничество со следствием. Если версия о «слабом звене» верна, то крупно ошиблись. Мне сложно понять логику власти при выборе фигуры в заложники. Наиболее близким Ходорковскому человеком в группе всегда считали Леонида Невзлина. И он в то время еще был в стране. Он уехал 31 июля 2003 года, то есть почти через месяц после ареста Лебедева (2 июля 2003 года). На момент ареста Платон непосредственно в ЮКОСе уже не работал. В этот момент он занимал пост председателя совета директоров

Международной финансовой Группы МЕНАТЕП, которая управляла акциями ОАО «НК ЮКОС». Может быть, дело в этом... Он же управлял личными пакетами акций топ-менеджеров ЮКОСа (61% уставного капитала компании). Любопытно, что эпизод, формально ставший основанием для его ареста, – хищение 20% акций ОАО «Апатит» – в конце концов был исключен из приговора за давностью лет.

Все мои собеседники признают за Лебедевым талант финансиста, начитанность, восприимчивость к новому. И как ни странно, при всех особенностях характера, делающих его нелегким в общении человеком, профессиональное общение с иностранными коллегами, включая американцев, французов и других, у него складывалось, как признают акционеры, удачнее, чем у всех остальных. Кристиан Мишель, например, считает Лебедева «организационным гением, который любил, чтобы все работало, как хорошо смазанный механизм». Мне доводилось слышать от иностранных журналистов, работающих в Москве, очень нелицеприятные отзывы в адрес Лебедева. Один из них рассказывал, что Лебедев ему прямо угрожал. Коллеги Лебедева считают, что такого не могло быть. Некоторые, правда, допускают, что он вполне мог ляпнуть в споре, например, какую-то резкость, что не имело никакого отношения к реальной угрозе.

Михаил Брудно: У него жуткий характер. И у него серьезная дислексия, клиническая. Понять, что он говорит, было абсолютно невозможно, даже нам. А уж всем остальным было совсем тяжело. Это не отменяет его таланта и прекрасных деловых качеств, но понимать его было отдельной работой. Когда я читал его выступления в суде, я поражался связанности мысли и изложения, которые ему не были свойственны в более ранние периоды. Думаю, журналистам общаться с ним было достаточно тяжело. Плюс он сильно опускал собеседника, для начала. Это такая манера, подозреваю, что не осмысленная.

Журналистам такая манера поведения вряд ли импонировала. А вот в суде, где Платон вел себя гораздо более агрессивно и жестко, чем Ходорковский, эта резкость человека, сидящего в клетке и неустанно иронизирующего и подтрунивавшего над своими обвинителями, скорее подкупала и вызывала восхищение и безусловное уважение.

Примерно в то же время, на заре создания банка, в группу пришел еще один будущий акционер – Алексей Голубович. Алексей был почти сверстником Ходорковского. Он закончил Плехановский институт по специальности «экономическая кибернетика». Познакомился с Ходорковским, когда работал в академическом институте, где занимался исследованием методов

оценки эффективности инвестиций в наукоемкие проекты. Именно его качества инвестиционщика впоследствии высоко оценит Ходорковский. Их сотрудничество началось, когда уже создавался банк.

Алексей Голубович: Ходорковский произвел на меня в целом позитивное впечатление, он отличался от моих знакомых из научной среды большей предприимчивостью, энергией. Он был одновременно ярко выраженным лидером, обаятельным человеком и «энергетическим вампиром» — в хорошем смысле, если можно так выразиться. Примерно такое впечатление он и производил на меня. Возможно, он предложил мне работу потому, что, просто обладая хорошей интуицией, собирал всех тех, кто мог бы ему пригодиться, — Дубова, Манцевича, Перегудова, Монахова, Воробьева, Дахаева, Талышинского, Керзона и других менеджеров Группы того времени.

Голубович признается, что после академической среды Ходорковский оказался для него более жестким руководителем, чем ему бы хотелось. В то же время «он не лез в текущие дела и почти не мешал мне работать», вспоминает Голубович.

Он окажется единственным из акционеров Группы МЕНАТЕП, который пойдет на сотрудничество со следствием и выступит в качестве свидетеля со стороны обвинения против Ходорковского и Лебедева.

Я, если честно, не очень рассчитывала, что он согласится поговорить со мной о Ходорковском. Но он стал вспоминать, и в общем вполне доброжелательно. Голубович считает его человеком «высокой работоспособности, хотя и не самой высокой по сравнению с некоторыми западными топ-менеджерами, специально обученными методам эффективной работы». В его представлении Ходорковский не ассоциируется с человеком-компьютером, но «он был менее других известных мне крупных российских предпринимателей склонен к долгим разговорам, совмещению деловых встреч с развлечениями, “ритуальным” мероприятиям, “пиаровским” встречам и прочему низкоэффективному времяпровождению».

По мнению Голубовича, Ходорковский в период их совместной работы, которая продолжалась до 2001 года, выглядел менее эмоциональным человеком, чем большинство бизнесменов, которых он мог наблюдать со стороны. Он мог развеселиться (Голубович говорит, что у Ходорковского неплохое чувство юмора, живая реакция на смешные или глупые действия конкурентов или властей), но не проявлял гнева или раздражения, не кричал на подчиненных, не оскорблял их грубо или намеренно.

Алексей Голубович: Ходорковский внешне не сентиментален. При этом он мог делать что-то не из расчета, а из проявления уважения или сострадания. Возможно, лицей в Кораллово — такой пример (то есть «не публичная благотворительность»). Пример другого поступка: мы гуляли в парке вокруг его дачи, и он подобрал бездомного щенка. Для меня это было довольно неожиданно (я всю жизнь занимаюсь собаками, а один из его партнеров такое делал много раз, но от Ходорковского я не ожидал желания потратить время на собаку, которая к тому же немедленно испортила ему пальто). Про «голый расчет» я бы тоже не сказал. Я знаю людей, которые лучше умеют считать свою выгоду.

В 1992 году Ходорковский собрал группу и предложил ввести в нее в качестве партнеров Лебедева и Голубовича. Все решения такого рода он принимал сам, но потом обсуждал с ближайшим окружением. Акционеры вспоминают, что по Лебедеву ни у кого не было вопросов. А по Голубовичу уперлись все. И Ходорковский разговаривал с каждым по отдельности и каждого поодиночке сломал. Он убеждал, что им нужен такой партнер, что он необходим при переходе к инвестиционной компании, что Голубович хорош в выборе объектов инвестирования. Возражения коллег были, как они говорят, «человеческого свойства», то есть у них вызывали сомнения человеческие, а не профессиональные качества кандидата. Один из акционеров рассказывал мне, что он наблюдал Голубовича в экстремальной ситуации и ему не понравилось, как он себя вел: «Было что-то трусливое в его поведении, и я об этом сказал Ходорковскому». Но Ходорковский настоял на своем. Другой акционер был более категоричен: «У Голубовича отличная голова. Его прогнозы по рынку были точными. А человек — говно». Понимал ли это Ходорковский? Это вопрос приоритетов. Насколько я понимаю, профессиональные качества были для него главными при принятии решения о партнерстве.

Алексей Голубович: Формально я был акционером Группы МЕНАТЕП (Гибралтар) недолго, так как в какой-то момент поступило указание переоформить акции на траст, которым я сам не управлял. Вообще, я не мог распоряжаться акциями, не мог реалистично оценить их стоимость и не считал, что когда-либо получу за них существенные, в моем понимании, деньги. Поэтому я до 2005 года не интересовался пакетом акций, которые Ходорковский мне предложил как-то в самолете в конце 1990-х и фактически подарил.

Я спросила Алексея, почему его фамилии не было в числе акционеров, когда летом 2002 года Group MENATEP Limited раскрыла структуру собствен-

ности. Собственно, только его фамилии и не было. Вместо его имени значилось: «другие» с 4,5% акций. Он ответил: «Я не выражал ни положительного, ни отрицательного отношения к публикации этих данных. Я только заметил, что примерно в это время кто-то пытался разместить в СМИ несколько небольших негативных статей про МЕНАТЕП и про меня. А потом Ходорковский сказал, что пришлось уменьшить “мой” пакет акций до размера менее 5% капитала, так как в этом случае можно не раскрывать бенефициара на Западе. Причина, придуманная им для объяснения, – мои занятия бизнесом на рынке ценных бумаг – была нереалистичной, поэтому я просто решил, что это реакция на мой уход из ЮКОСа, и меня это полностью устроило. Среди прочих бумаг по акциям Группы МЕНАТЕП я должен был подписать опцион, по которому акции можно было принудительно выкупить у владеющего ими траста по любой цене. Поскольку акциями распоряжался менатеповский юрист, то я сам продать их не мог, процедура этого не требовала. Их изъяли без моего участия и не у меня».

Леонид Невзлин: Насколько я помню, ситуация была такая. Миша сказал, что мы все попадаем под удар: все, у кого в Группе больше 5% акций, будут опубликованы как владельцы. Голубович не захотел. Тогда Миша сказал, что есть вариант сделать его долю менее 5% и тогда можно не публиковать. Он сказал: да, я этого хочу.

Голубович оставался акционером до 2006-го. Мы были заинтересованы в том, чтобы он взял номинал и ушел из Группы после того, как оказался предателем. И он, видимо, не очень хотел оставаться. Он получил деньги и ушел с деньгами. Он торговался, мы торговались, и мы его выкупили. Но мы торговались только за цену. Никто без него никакие переговоры не проводил. Он вел переговоры с нашим представителем, естественно, как и полагается. У него действительно было не очень много прав по нашему внутреннему соглашению. Он не мог пойти на улицу продать, но он мог продавать или не продавать. Если бы он не ушел, то он абсолютно пропорционально тому, что у него было в Группе, получал бы долю собственности, денег, дивидендов и так далее. Мы хотели, чтобы он ушел. Группа сохранилась, но без него.

ДЕНЬГИ ПАРТИИ

До сих пор жива легенда, что банк МЕНАТЕП вырос на деньгах партии. И не он один. Вообще, деньги партии некоторые наблюдатели склонны считать стартовым капиталом зарождавшегося российского бизнеса. Это, собственно, часть большой легенды о деньгах партии, которые, как известно,

искали и так и не нашли, даже с привлечение международной группы Kroll, которую нанял Егор Гайдар, когда он де-факто возглавил правительство. В какой-то момент в банк МЕНАТЕП пришли с вопросом: «Где деньги партии? Покажите счета». Позиция Ходорковского сводилась к следующему: «Банкир, который выдает своих клиентов, подобен священнику, который раскрывает тайну исповеди. Мы не будем ничего говорить о своих клиентах вообще». Разговор не получился. Посланникам Гайдара предложили прийти с судебным ордером. Что они и сделали год спустя. Пришли с судебным ордером. Открыли банк, обнаружили, что денег партии нет.

Владимир Дубов: Они удивились: а почему вы сразу так и не сказали? Им ответили: а потому, что не хотели уподобляться тем, кто исповедовал другое отношение к своим клиентам. Мы, кстати, на этом получили для банка счета Росконтракта. А потом Нефтеэкспорта. Вообще, эта история оказалась для нас очень выгодной. История-то по рынку была оглашена. На Росконтракте, например, сидел человек, близкий к коммунистам, и он оценил позицию банка. Мы не прикрывали ничьи счета, просто отказались добровольно сотрудничать с властью на ту тему. Единственный счет, который они искали, — счет ЦК КПСС. У нас его не было. Проверить это можно было меньше чем за 5 минут, но по судебному решению. Без него мы просто отказались отвечать на этот вопрос. Послушай, это все бред сивой кобылы. Не нужны были ЦК КПСС эти счета. Ну вот был счет в Автобанке, они сами об этом заявили. Там были копейки, санатории обслуживать, например. Зачем ЦК КПСС нужны были эти счета, если у них по закону был весь Центральный банк?! Просто давалась директива банку оплатить, а КГБ обеспечить проводку. И все! Деньги партии — это бред людей, не понимающих, как работала система.

ВАЛЮТНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ

Одним из мощных источников доходов для банков в начале 1990-х было участие в валютных операциях. В частности, это позволяло обслуживать валютные организации, многие из которых «стоили» куда больше банка. Но для этого нужна была лицензия Госбанка страны. Кто получал лицензию, тот был в серьезном выигрыше. Ходорковский прочел в газете, что «Кредобанку» выдали такую лицензию. Он сказал: «Вот это то, что нам надо, иначе мы умрем». Владимир Дубов рассказывает, что переехал жить в Центральный банк. Он обивал там пороги и в результате выдал таки для МЕНАТЕПа такую лицензию. Не генеральную, сначала только внутреннюю: то есть банк имел право открывать внутренние корсчета, но не имел

права открывать корсчета за границей. Генеральная лицензия появилась у банка на полгода позднее.

Владимир Дубов: С той первой лицензией была веселая история. В общем, решили в Центробанке, что надо нам дать лицензию. Дальше ее надо напечатать. А мальчик молодой, служащий, мне говорит: «Нет, не сейчас же! Я сейчас не могу. Обеденный перерыв, потом совещание... Завтра приходи». Я ему отвечаю: «Слушай, ты иди обедай, а я напечатаю». Он кивнул головой и убежал. И вот я сижу печатаю, плечом зажал телефонную трубку, а на том конце Ходорковский с Лебедевым. Я печатаю, а они подсказывают... Я им кричу: «Только не наклейте, суки, не наклейте!» А я печатаю: «Банк не имеет права иметь открытую валютную позицию...» Крик Лебедева: «Имеет! Имеет! Пропускай "не", пропускай!» Я ему кричу в ответ: «Заметят!» Он мне: «Пропускай! Заметят — впишем обратно». Ты же понимаешь, какую гениальную лицензию мы накатали с помощью запятых, предлогов, пропущенных и передвинутых частиц. И ее подписали! Вторая виза должна была быть Цемянского (руководитель Управления коммерческих и кооперативных банков. — *НГ*). А Цемянский-то прочитает. А мне ее подписал зампред через голову Цемянского, без его визы. Я звоню, говорю: есть лицензия. Ходорковский не поверил. Приезжаю в офис, показываю: «Вот!» Ходорковский смотрит, хватается портфель и бежит в магазин. Возвращается с пятью-шестью бутылками. И поздно вечером сидит руководство банка, пьет какой-то ром, джин, ликер противный. И заедает сухками, которые нашли в письменном столе секретарши.

Из этой кучи мелких коммерческих банков, вдруг выросших на пустом, казалось бы, месте, несколько стали действительно крупными и продержались до конца 1990-х. Позднее возникнет термин «семибанкищина» — ну вот примерно столько. В том числе МЕНАТЕП. Не узнать об этом банке было просто невозможно. Он начал становиться брендом благодаря довольно агрессивной и своеобразной рекламной кампании. А о рекламе в начале 1990-х в России было весьма приблизительное представление.

ВЛАДИСЛАВ СУРКОВ

Никто не понимал, что происходит. Симпатичного парня на экране прозвали молчащим диктором, и зритель терялся в догадках, что делает этот молодой красавец на экране, кто он, зачем он. Пока, после некоторого периода загадочного молчания в эфире Первого канала, он не произнес заветное слово: «МЕНАТЕП». И все стало понятно. В роли диктора выступил архитектор Иван Чуваев. Ему тогда было 27 лет. Место работы — агентство

рыночных коммуникаций «Метапресс». Автор рекламной идеи — Владислав Сурков. И ему тогда было 27 лет, он на год младше Ходорковского. И был он в тот момент уж точно менее известен, чем «немой диктор» Ваня Чувелев.

Иван Чувелев: Никакой тайны в том, что «Метапресс» принадлежал МЕНАТЕПу, для знающих людей не было. Мы тогда делали всю рекламу для МЕНАТЕПа. Только-только начиналась внешняя реклама. Это был 1991 год. Я тогда занимался рекламой на брендмауэрных стенах. Одна такая реклама была на Зубовской площади, другая — рядом с почтамтом на Новом Арбате. До этого все привыкли видеть только советскую рекламу типа «Летайте самолетами Аэрофлота» или «Храните деньги в сберегательной кассе». И вот стала появляться совсем новая реклама. А я год до этого провел за границей, в Лондоне. Приехал, и меня Игорь Писарский (впоследствии один из самых известных в России рекламщиков и пиарщиков. — *НГ*) позвал туда работать. Сурков был главным. Не знаю, по должности ли, но фактически точно. Он и Юля Вишневецкая, его жена. Ну вот, я как-то заглянул к нему в кабинет. Сурков сидит, курит. Посмотрел на меня, прищурился и говорит: «Ваня, у меня есть к тебе разговор». Типа ничего страшного, не больно, поедем на пробы.

Потом все смеялись... Дело в том, что из командировки этой заграничной я привез себе английский пиджак. Он, правда, оказался итальянским, но все равно хороший пиджак. Сидел на мне как влитой. Пиджак — это важно! В общем, меня в нем видели — то ли Юля, то ли Слава. То есть они знали, что у меня еще и спецодежда имеется. Думаю, это сыграло не последнюю роль. Потому что Слава сказал: «Мы сейчас поедем на пробы. Ты возьми свой пиджак. Рубашку и галстук сейчас подберем». Рубашка и галстук у меня тоже оказались. И мы поехали. Не на телевидение, а в агентство печати «Новости», туда, где сейчас РИА «Новости», на Зубовскую. И вот там в каком-то коридоре мы и снимались. Оператор мне сказал: «Ничего не делай. Смотри сюда в камеру, но как бы не в объектив, а дальше, за объектив, за объективом ты увидишь море. Вот на море посмотри минуту и больше ничего не делай». Я сел, посмотрел сквозь объектив на море. Видимо, получилось удачно, потому что оператор сказал: «Молодец, все, мы закончили».

Пробы и пробы. Я даже не знал зачем... А через несколько дней вот эту картинку запустили в эфир сразу после программы «Время». Там шел рекламный блок. Только стала появляться реклама на телевидении. Была реклама Olivetti, на фоне которой бежали часики программы «Время», а потом появлялся я, который смотрел сквозь камеру на море и ничего не говорил. Это продолжалось минуту. Ничего, кроме пиджака, узла галстука и моей не стриженной, по-моему, с 1990 года головы на экране не было. Никаких надписей, ничего. Ни одного слова. Поэтому и прозвали молчащим диктором.

Леонид Невзлин: Мы готовились к акционированию банка. Вообще первому акционированию такого рода в стране. Тогда был интересный разговор. Программа «Время» — это как бы лицо страны. Главная информационная программа на телевидении. Появляется заставка, и все садятся слушать новости. А потом, если помнишь, вдруг появилась реклама итальянской компании Olivetti. Это был шок! И пришло в голову, по-моему, Суркову... Или Ходорковскому, но сказал Сурков: «А почему, если мы готовимся к акционированию, не соединить вот это впечатление надежности и уверенности от программы “Время” с названием банка МЕНАТЕП и не повесить там не Olivetti, а МЕНАТЕП?» Это был проект Суркова.

Иван Чувелев: Это молчание продолжалось, по-моему, недели три. Долго, в общем. Все родственники поотключали телефоны, потому что знакомые их задолбали вопросами, всем же интересно. А они откуда знают? Они мне звонят: «Это что?» А я тоже не знаю, что это. Никто не знал, что это! Они сами не знали, что это! Это же правда! Они запустили эту штуку с тем, чтобы дальше, как мне кажется, этот рекламный ход кому-то продать. Потому что после молчащего человека дальше можно было развиваться в любом направлении.

Потом Сурков сказал: все, по законам жанра надо усилить интригу, подкрепить ожидание, напряжение должно нарастать. «Ты должен сказать...» Тут я оторопел. Здравсьте! Еще молча сидеть в ящике — ладно, но говорить в телевизоре — это все же профессия, я-то не умею. Он говорит: «Ничего, будем стараться». Вот эту вторую часть мы снимали в студии. Уже все по правилам: белый фон, микрофон, язык к гортани прилипает, 25 дублей. В конце концов получилось, видимо. Фраза была такая: «Настанет день, и я скажу все, что я думаю по этому поводу». Теперь диктор говорил! И говорил он вот эту фразу неделю. Я понятия тогда не имел, что там была какая-то борьба за эту первую минуту рекламы после программы «Время». Потом где-то Стерлигов, у которого тогда была биржа «Алиса», об этом рассказал. Я не знаю, сколько стоила эта минута. Платил за это, наверное, «Метапресс». Люди начали это обсуждать, об этом стали писать газеты. Письма мне приходили!

А завершение эпопеи было, как мне кажется, уже после путча. Это была третья съемка. По-моему, прямо в «Метапрессе». И опять со словами. Финальная фраза всей этой истории звучала, если не ошибаюсь, так: «Настал тот день, когда я могу сказать вам: “Все вступайте в МЕНАТЕП!”» Кассету отвезли в Останкино. Эта штука шла два дня. Но как я узнал потом, это рассказал не так давно Писарский, они привезли кассету в Останкино и поговорили с выпускающим редактором «Времени». После чего диктор в передаче, которая шла на Дальний Восток, сказал: «Не отходите от телевизора, будет передано важное правительственное сообщение». После этого подготовленная публика на Дальнем Востоке, понимающая, что следует за такими заявлениями, смела в магазинах соль, спички, водку — что смогла, то и смела.

В общем, понятно, что началось. А часов в пять им в Останкино позвонили со Старой площади: «Вы что творите?» И зарубили возможность повторить эту интригующую фразу и на европейскую часть страны. В итоге так, как задумывали, не получилось, потому что многие, не подогретые этой фразой, просто не досмотрели программу, как водится. А как раз после программы «Время» возникал я с этой фразой и названием МЕНАТЕП на экране.

Как раз получалось к их очередному юбилею. Конечно, это был интересный ход. К тому же с почти нулевыми затратами на продакшен. Но он опережал время. Люди еще не вполне понимали тогда, ни что такое реклама, ни что такое частные банки. Позднее, да даже и теперь, такая придумка сработала бы куда сильнее.

Сурков сегодня – руководитель аппарата правительства России и заместитель председателя правительства, до декабря 2011 года был первым замглавы администрации президента России, одним из самых влиятельных политиков и главным идеологом путинско-медведевской власти, главным политтехнологом страны, если угодно. А еще он пишет стихи и прозу, дружит с музыкантами. Как-то ухитряется сочетать в себе прагматизм чиновника с фантазийностью богемы. Любопытно, что он оказался сквозной фигурой, которая в разные периоды была связана и с бизнесом, и со средствами массовой информации (поработал на Первом канале), и с властью. Сейчас ему 47 лет. С 1999 года он работает в Кремле. История падения ЮКОСа началась и продолжалась, когда он работал на ключевых постах в администрации Путина, а затем Медведева. ЮКОС и его акционеры – совсем не чужие Суркову люди. Он сохранял с ними отношения, во всяком случае до посадки Ходорковского.

Все началось с «Метапресс»... Нет, все началось еще раньше. Слава возник в жизни Ходорковского в конце 1980-х. Они оба увлекались спортом. Ходорковский был знаком со знаменитым тренером Тадеушем Касьяновым. А как раз в тот период раннего капитализма у частных предпринимателей появилась необходимость в охране. Не только потому, что был кооператив, банк, сейф, деньги, но и потому, что время было стремное. В Москве начал расти бандитизм, действовали преступные группировки – солнцевские, ореховские, разнообразные этнические, в том числе и чеченские. Речь шла не только об охране объектов, но и о личной охране во время каких-то встреч. Михаил искал пару молодых ребят, которым можно доверять. Тадеуш Касьянов рекомендовал ему хорошего спортсмена Александра Косьяненко и Владислава Суркова. Ребята какое-то время вместе учились в Московском институте стали и сплавов. Потом Слава, не закончив институт, пошел в армию, если верить официальной биографии. В 2006 году

тогдашний министр обороны Сергей Иванов заявил по телевидению, что Сурков проходил срочную службу в спецназе Главного разведывательного управления. В таком случае он тоже, скорее всего, владел боевыми искусствами.

Леонид Невзлин: Но Мишу надо знать. Через год-полтора он увидел в них потенциал. И он потом с ними возился. И они оба выросли. Слава работал со мной и с Ходорковским. Он был толковый, всегда добивавшийся результата. Амбициозный был всегда. Людей всегда недолюбливал. Не могу сказать, что был легкоконтактным. Ему были понятнее отношения «над» или «под», и пришлось учиться тому, что бывают еще ровные дружеские отношения. Например, с чиновниками. Это для него было не просто. Его приходилось все же учить. Например, если у тебя появляются какие-то отношения с чиновником, то совсем необязательно его под себя подминать. Дружить выгоднее может быть, чем руководить, управлять. Такие вещи он еще не понимал. Позицию силы понимал здорово.

Слава был очень хорош в двух вещах. Он был креативен в пиаре. Я имею в виду, что он умел придумать идею, проекты и как это делать. И второе, он умел доводить их до конца. У него была амбиция такая: довести до конца, состояться, победить. Это его сильная сторона. Примеров сколько угодно — продажа акций банка МЕНАТЕП, например, с большой предварительной публичной рекламой, и программа «Время», и люди-бутерброды с рекламой банка на улице, и троллейбусы, такси с логотипом МЕНАТЕПа. Это все он. У него интуиция и рекламная, и пиарщика.

МБХ: Мы уделяли креативу большое внимание. Вклад Суркова в этом смысле действительно велик. Неудивительно, что мы не смогли пройти мимо такого прикола, как публичное размещение акций банка на 990 млн рублей. Вообще с практической точки зрения акции были не очень выгодны. Налог на дивиденды был высок, а налога на банковские проценты не было. То есть, собственно, платить по вкладу нам было выгоднее (при равной доходности).

В то же время фондовой биржи еще не было (акций вообще еще не было), то есть на рост курсовой стоимости акционер не очень мог рассчитывать. Собственно, поэтому мы не ожидали большого успеха в размещении и поэтому заранее прогнали деньги по счетам, то есть «нарисовали» капитал. Однако если с финансовой точки зрения результат был близок к нулевому, то с точки зрения PR — фантастика!

Граждане ощущали близость гиперинфляции и обмена. Товаров не было, и нам понесли «горячие деньги». Копейки, всего 40 млн рублей (может быть, на тот момент порядка \$2–3 млн), но мы специально не стали делать большого числа «приемных пунктов» и широко применять агентов. Сконцентрировали все на Дубининской

и дали заснять эту многотысячную очередь из людей, приносивших деньги буквально в авоськах. Бессовестно? Есть немного. Но какая реклама!

Леонид Невзлин: Слава никогда не был разговорчив или откровенен, когда речь заходила о его личной жизни. Постепенно из разговоров с ним я сформировал некоторое представление о том, как он рос. Я понял, что мама — русская, откуда-то из-под Рязани, папа — чеченец, что в Чечне жили бабушка с дедушкой и он в детстве ездил к ним на каникулы. Но знаешь, он никогда не высказывал личного отношения к тому, что происходило в Чечне. Он интровертный парень. Я мало что знал о том, как он живет. Знал, что он ведет ночной образ жизни, пишет стихи, тусуется с креативными пацанами. Он все это любил. Были всякие разговоры, что любит выпить.

Не помню, когда я познакомилась со Славой. Очень давно. И должна признаться, что его божественная сущность мне вполне импонирует, в отличие от чиновничьей. Несмотря на мои критические заметки в адрес Кремля, и Суркова в частности, у меня сохранилась возможность позвонить ему, в чем скорее его заслуга. Во время редких разговоров, которые у нас были в последние годы, я ловила себя на ощущении, что время остановилось. Мы смеялись и шутили, как когда-то, когда была другая жизнь, другой президент и другой, возможно, Слава.

Я как-то расспрашивала его о Ходорковском, записи сохранились. Это было осенью 1999 года, Сурков рассказывал:

Первое впечатление о нем — персонаж, действующий на другом, более высоком уровне игры. Вроде какого-нибудь пророка: говорит неясно, но при этом за ним хочется идти.

От внешности впечатление странное: мощная шея, фигура борца, а голос — очень тонкий. Усы зачем-то. С годами усы пропали. Голос загустел, а тогда был почти детский.

Мы очень разные. Поэтому мне было что у него перенять. Он говорил, что он по зодиаку Рак, ему нужен панцирь, нужна определенность, четкая структура. А мне, как он считал, интереснее жить в неопределенности, в зыбких и переменчивых состояниях.

Видимо, так и было. Поэтому он использовал меня там, где, по его мнению, сам не очень чувствовал среду — медиа, общественные отношения, культура... Политика...

С виду он был симпатичным бюрократом, холодным и довольно скромным. Но если удавалось с ним разговаривать, то в нем обнаруживалась потрясающая глубина. У него была какая-то, как я ее называл, офисная харизма. То есть на публике он тогда выглядел довольно бледно, а вот в разговоре один на один обаяние его было бес-

предельно. От каждой такой беседы с ним я заряжался огромной энергией, чувствовал себя какой-то ракетой, летящей к цели.

Он всегда держал слово, относился ко мне хорошо, позволял то, что другим не позволил бы. Я, например, все время опаздывал, в том числе и на всякие его планерки. Коллектив это видел, некоторые пыхтели: «Почему ему можно?» Он сказал однажды: «Когда вы будете приносить столько же прибыли, сколько Слава, я вам тоже разрешу опаздывать». Мне это чрезвычайно польстило.

Но прибыль прибылью, а прижимист он был сильно. На мои представления, что надо платить настоящие деньги, по труду, он неизменно предлагал: «Давай я тебе дам сколько ты хочешь, но в кредит». И это без тени улыбки. Представьте, что вам платят зарплату кредитами. То есть чем лучше вы работаете, тем больше должны. Что-то новое в трудовых отношениях. Но он не находил это абсурдным. Терпеливо объяснял, что не хочет, чтобы сотрудники имели инвестиционную самостоятельность. А то на себя будут работать, а не на корпорацию. Свойства личности, проявляющиеся одинаково, по качеству и происхождению бывают очень различны. В данном случае это были не жадность или скупость как следствие скудости ума и воображения, а действительно странная и, я бы сказал, возвышенная логика, бывшая частью очень нетривиального представления о мире.

Так что ушел я из его фирмы не из-за денежных разногласий. Зарабатывал я все-таки очень неплохо. Да и напоследок, попытавшись удержать меня, он предложил мне осуществить большую и дорогостоящую программу инвестиций в медиабизнес. Просто я рано или поздно всегда вхожу в конфликт с системой, в которой нахожусь, даже если сам участвовал в ее создании. Я не могу слишком долго заниматься одним и тем же. Это такой экзистенциальный страх определенности, которая начинает казаться безысходностью. Я начинаю дергаться, спорить с боссами, искать повод уйти. Так было везде, где я учился или работал. Расстались абсолютно мирно.

Он дал мне очень много. Во-первых, перевел меня в свой масштаб, показал мир со своей высоты. Во-вторых, работая с ним, я понял, что мне делать с самим собой. Он не пытался переделать меня, но направлял туда, где мои особенности могли дать эффект. Я понял, что даже некоторые мои недостатки могут быть рентабельны. А отдельные вроде бы достоинства — совсем непродуктивны. То есть я сделал из себя инструмент, единственное принадлежащее мне средство производства. Понял, на что гоюсь, на что нет. Это он научил.

Я уже говорил, что он кажется холодным и скромным. И осторожным. Обманчивое впечатление! Если он и Рак, то совсем отмороженный и никогда не пятится назад. У него под панцирем спрятано море гордыни, тщеславия, упрямства, великодушия, ума и силы. Он, как многие гениальные люди, не то чтобы не признает, просто плохо различает юридические и моральные границы. На самом деле он очень неосторожный и дерзкий человек.

Леонид Невзлин: Слава был очень эффективен. Дальше по решению группы он занялся обеспечением проектов через людей в правительстве, и он это делал успешно. Речь шла о коммерческих проектах, реализация которых зависела от чиновников. Он обеспечивал решения чиновников. Это бизнес плюс GR. Такой русский лоббизм. Например, для банка МЕНАТЕП система взаимоотношений с Центральным банком была выстроена Славой. И она была очень хороша для нас.

Как это ни парадоксально, Ходорковский не предложил в те годы Суркову, проработавшему с ним почти 10 лет, партнерства. У них был разговор на эту тему, но они не договорились. И скорее всего, именно это стало причиной ухода Владислава из группы в 1997 году. Он перешел в Альфа-Банк. Говорят, что с владельцем Альфы Михаилом Фридманом они в одно и то же время учились в Институте стали и сплавов. Кстати, считается, что впоследствии Фридман лоббировал его назначение на работу в Кремль в 1999 году. По другим данным, его переход в администрацию президента произошел с подачи Романа Абрамовича, близкого к акционерам Первого канала Российского телевидения, где Сурков работал до прихода в Кремль.

Невзлин признается, что он болезненно перенес уход Суркова, «сказал о нем много неллицеприятных слов, вслух».

Леонид Невзлин: Я думаю, он обиделся. Я тоже считал себя обиженным. Мы разошлись не очень хорошо. Я говорю именно о моих с ним отношениях. Я ожидал лояльного ухода. Поняв, что он будет не лояльным, этот уход, я взорвался, у меня немного разыграли эмоции. Мне не понравилось, что он говорил одно, а делал другое. Говорил, что уходит в Альфу, а оказалось, что пытался уйти зампредом по пиару в Сбербанк. Это нарушало договоренности. Я ему помешал. Я был обижен и необъективен, наверное. Может быть, потому что я относился к нему очень хорошо и считал близким человеком. И этот обман мне был неприятен. Я считал, что он поступил некорректно. Но должен признаться, и я был слишком эмоционален и отчасти не прав. В общем, мы не очень хорошо разошлись. И да, это была потеря. Я считаю, что Слава был очень полезен, он был асом в своем деле, и я относился к нему всегда очень хорошо и с большим уважением. Но та история лежит между нами, и, думаю, он ее не забыл. Я по-прежнему к нему тепло отношусь, как к младшему товарищу. С другой стороны, мне жалко, что человек, прошедший школу Ходорковского, занимается неприятными делами — имею в виду ту внутреннюю политику, которую он реализует для Путина и Медведева. Он, без сомнения, часть всех процессов ограничения выборов, построения вертикальной модели. Эффективный исполнитель этой модели. Думаю, что Слава относится достаточно цинично к тому, что он делает, — как

к проекту, так и к результату. Не думаю, что он думает так, как говорит, что он думает. Примерно как лирический герой и автор — есть же отличие.

Сурков талантлив и амбициозен. Креативен, в то же время исполнительен и лоялен к руководству. Его заход в администрацию президента в 1999 году — логичное продолжение карьеры амбициозного человека. Этому способствовала работа PR-директором ОРТ — Первого канала Российского телевидения, где он познакомился с ключевыми политическими игроками того времени: Березовским, Абрамовичем, Татьяной Дьяченко, Юмашевым и Волошиным (оба последовательно возглавляли администрацию президента Ельцина, а затем Волошин до 2003 года возглавлял администрацию Путина, пока его на этом посту не сменил Дмитрий Медведев).

Полагаю, приход Суркова в Кремль как минимум не огорчил Ходорковского и партнеров. В стране, где многое, если не все, строится на личных связях, иметь «своего» человека в администрации президента совсем не лишнее. Впрочем, насколько Сурков оказался «своим», станет понятнее ближе к развязке этой истории.

По моим данным, Слава не предупредил бывших коллег ни об аресте Платона Лебедева, ни об аресте позднее Михаила Ходорковского. По мнению некоторых информированных источников в Кремле, он, скорее всего, о них знал и участвовал в обсуждениях ситуации в Кремле. С другой стороны, как рассказал мне один из партнеров Ходорковского Василий Шахновский, он был в кабинете Суркова в Кремле, когда ему позвонили и сказали, что арестован Платон Лебедев. И Шахновский говорит, что Сурков побледнел.

Впоследствии у Суркова работали открытые недруги ЮКОСа, внесшие свой вклад в обвинения против группы и ее членов. Тем не менее справедливости ради замечу, что Сурков ни разу публично не говорил о Ходорковском плохо, в том числе и после его посадки.

До самого ареста он много и активно общался с Ходорковским, они встречались, Сурков приезжал в «Яблонево» даже тогда, когда у группы уже были проблемы. И по моим данным, то, что не произошло тогда, в середине 1990-х, произошло в начале 2000-х: Ходорковский все же предложил Суркову стать партнером, и Сурков это предложение принял. Этому не суждено было случиться из-за ареста Ходорковского и разгрома компании.

Инна Ходорковская рассказывала мне зимой 2010 года, когда еще шел второй процесс против Ходорковского и Лебедева, что без Славы она бы не устроила младших детей в школу. Она переехала на Новую Ригу, и надо

было найти школу для мальчиков. А все школы, узнав фамилию мальчиков, отказывались их принимать. Это даже не Москва, а ближнее Подмосковье! Учебный год начался, а дети так и не могли пойти в школу. И тогда она сняла трубку и позвонила Суркову. Когда-то он ей сказал: если возникнут какие-то житейские проблемы – звони. Она позвонила, и Слава помог. Позднее, по словам близких к Ходорковскому людей, Сурков помогал еще несколько раз.

«ПОЛЬЗОВАЛСЯ ЛЮБОЙ ДЫРКОЙ В ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВЕ»

Первое публичное акционирование банка в новейшей российской истории, коим стало акционирование МЕНАТЕПа, вызвало и первый серьезный скандал. МЕНАТЕП выпустил свои акции. И действительно, на Дубининской улице, где была первая штаб-квартира банка, образовалась солидная очередь – через двор на улицу – желающих их приобрести. Люди, ошалевшие от всего происходящего и не понимающие, кому доверять, уже не очень доверявшие рублю и уже не очень знающие, во что им вложить деньги, покупали акции Межбанковского объединения МЕНАТЕП, как это тогда называлось. Чьи акции они покупали? Ответ на этот вопрос был не так очевиден, как казалось. Об этом не так давно вспоминал начальник Управления ценных бумаг Госбанка СССР в 1990–1996 годах Дмитрий Тулин¹. Тулин говорит, что «юридический статус объединения был достаточно трудно определить. Оно соединяло странным образом ряд юридических лиц. Объявление в СМИ о выпуске неких ценных бумаг, названных акциями, поместило как раз это объединение. Реклама, таким образом, не соответствовала реальному положению дел. Покупатели, если бы они попытались вникнуть в проблему, легко убедились бы, что покупают акции конкретных юридических лиц и не становятся совладельцами всех предприятий, входящих в Группу МЕНАТЕП, как им было обещано! В результате любое лицо могло через суд признать выпуск акций недействительным, тем самым риск покупателей и продавцов был чрезвычайно велик».

Тулин не утверждает, что «лица, стоящие за этой акцией, имели дурные намерения, но правовые “дыры” в их действиях были». Он объяснил свою позицию Ходорковскому, Брудно, Дубову и Лебедеву: нужно было прекратить распространение акций и выработать новые условия их эмиссии.

¹ Сайт <http://bankir.ru>, 12.04.2010.

Они ставили финансовую целесообразность выше, вспоминает Тулин, но вынуждены были согласиться. Но этим разногласия не ограничивались. На бланках банка, на табличках с их логотипом непосредственно над ним красовалось: «Государственный банк СССР» и для пущей убедительности – герб страны. Психологический расчет понятен: людям так привычнее, звучит солидно. Тулин вспоминает, что в ответ на просьбу не использовать то, что им не принадлежит, менатеповцы отвечали: «Вы нас не можете заставить это сделать, а сами мы не будем. Мы не обязаны быть честными». Он также цитирует аргументацию Ходорковского: «Нам частные вкладчики пока не доверяют и сами деньги не принесут, поэтому мы вынуждены выдавать себя за представителей государства». Но формально МЕНАТЕП при этом ничего не нарушал, поскольку законов об использовании государственной символики в тот момент просто не было.

Ходорковский не скрывает, что максимально эффективно для своего бизнеса использовал все пробелы в законодательстве, которых была тьма. В переписке с писательницей Людмилой Улицкой он расскажет, как спорил с Гайдаром о принципах переустройства экономики. Предупреждал, что воспользуется всеми ошибками, которые допустит правительство. «...И вот здесь можно говорить о границах дозволенного – я пользовался любой дыркой в законодательстве и всегда лично рассказывал членам правительства, какой дырой в их законах и как я буду пользоваться и уже пользуюсь. Они вели себя прилично: судились, перекрывали дырки новыми законами и инструкциями, злились, однако никогда не обвиняли меня в нечестной игре».

Ходорковский до определенного момента с азартом занимался каждым своим проектом. Как говорят его коллеги, «любая игрушка переставала ему быть интересной, когда появлялась новая». Когда замаячила приватизация, банк превратился для него из сферы деятельности в инструмент.

РОСПРОМ и ЮКОС

Михаил Ходорковский

СЛОГАН —

«ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК № 1»

Банк МЕНАТЕП возник как инструмент для кредитования торговых и «торгово-промышленных» операций. В том числе операций, связанных с созданием программно-аппаратных средств, АРМов.

Естественная логика развития бизнеса привела к возникновению в структуре банка других, чисто финансовых подразделений. Расчеты, кредитные карточки, валютный арбитраж — всем этим банк занимался, но инвестиционный блок (блок, направленный на финансирование промышленности) остался весьма сильным. Может быть, самым сильным среди современных (на то время).

Когда началась приватизация, был выдвинут рекламный слоган: начали говорить что «МЕНАТЕП — инвестиционный банк № 1», мы провели мощную PR-кампанию. Я уже говорил, что это во многом заслуга Владимира Суркова.

Сегодня мы — оппоненты (по понятной причине и тематике). Увы.

Сурков появился у нас в компании (тогда еще в МЕНАТЕПе) в конце 1980-х, вместе с Косьяненко Сашей. Их мне порекомендовал мой тренер по карате. Как он с ними познакомился — не помню.

Я сам не обладаю многочисленными талантами, но хорошо чувствую талантливых людей. И Саша, и Слава были несомненными талантами, поэтому быстро «пошли в рост».

Все мое «ближнее окружение» характеризовалось несколькими отличительными признаками.

Они все были в чем-то весьма существенном способнее не только чем я, но и чем большинство игроков «на рынке». Сурков был гораздо креативнее.

Они все были готовы отстаивать свою точку зрения и брать на себя ответственность, и они все были готовы не просто подчиняться моим решениям, а принимать их как свои, даже если до этого мы сорвали голоса в споре.

Именно эти черты людей в моем окружении позволили сложиться хорошей, эффективной команде.

Таланты Суркова проявились в PR-кампаниях. Из наиболее зрелищных – эмблема МЕНАТЕПа в программе «Время». Первый случай в России. Реклама на троллейбусах. Первая в России. И еще много всего.

Он никогда не любил создавать большие коллективы, но его команда всегда была построена жестко, что мне лично нравилось. (Не знаю, нравилось ли его сотрудникам.)

Формально Сурков подчинялся Невзлину, но, как вы понимаете, у «креативщиков» все непросто с линейным подчинением.

Соответственно, здесь и возникла та проблема, из-за которой Слава ушел. Вопрос акций для меня лично никогда не был определяющим. Если человек подходит для команды и ему интересно стать акционером – не проблема. Тогда¹ акции привлекали немногих, ведь они не имели сегодняшней «ликвидности», да и дивиденды мы тогда не платили. Это было «спящее сокровище», цену которому понимали не все.

Они с Леонидом были очевидными конкурентами в сфере бизнеса. Если бы наша компания работала в сфере «креатива» (рекламы, продюсирования и т. п.), иметь две такие команды было бы прекрасно. Но наш бизнес – производство, финансы. PR – сугубо обслуживающая функция, а значит, такая конкуренция неуместна.

Леонид мог отказаться от этой части своей деятельности, так как за ним было много другой работы (первый зам), но он ценил эту сферу и не захотел отдавать. Передо мной встал выбор, и я сделал его сугубо механически: если подчиненный не хочет работать со своим непосредственным начальником, а начальник меня устраивает, подчиненный должен уйти.

К слову, когда Леня спустя несколько лет ушел из компании, я сразу сделал предложение Славе вернуться, но у него уже были другие обязательства.

Мы продолжали общаться. Вообще, отношения сохранились, поскольку всегда были сугубо рабочими и взаимоуважительными. А еще к Славе хорошо относилась моя жена. Ее мнение для меня было важно: она – «интуит», я же – чистый «логик».

¹ Начало и середина 1990-х. – НГ.

Что касается доверия. Слава всегда делает то, что обещает. На работе это и означает – доверие.

Слава – скальпель. Если кто-то им пользуется во зло – это плохо, но моего отношения к качеству скальпеля не меняет: сталь – прекрасная, заточка – выше всяких похвал.

Личные отношения от рабочих Слава, к его чести, в отношении моей семьи после ареста сумел отделить.

«КРАСНЫЕ ДИРЕКТОРА» И НОВАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ РЕАЛЬНОСТЬ

Рекламная кампания дала результат: к нам стали обращаться именно как к инвестиционному банку для помощи в выкупе предприятий у государства и их реструктуризации.

Естественно, кроме собственно предприятий у клиентов никаких залогов не было, и поэтому мы должны были оценить не только стоимость предприятия, но и возможность его прибыльной работы.

Возможность прибыльной работы складывалась из трех факторов: принципиальная конкурентоспособность, наличие достойной управленческой команды и «подъемность» финансового запроса для «запуска».

Первый вопрос решали наши инвестаналитики. Не без ошибок, но в целом – неплохо. А вот второй и третий вопросы были взаимосвязаны и упирались в отсутствие, катастрофическое отсутствие квалифицированных управленцев. То, что нам предлагали «красные директора» и их прикормленные жулики (где таковые уже были), находилось за пределами добра и зла.

Нужно понимать, что структура управления народным хозяйством в СССР была совсем иной. Сбытом занимался Госснаб. Снабжением – Госплан и Госснаб. Финансированием – Госбанк (Промстройбанк). Планированием – отраслевое министерство, оно же отвечало за науку и т.д. Я уж не говорю об экспорте. То есть по сути «красный директор» был низведен до уровня начальника цеха, отвечающего за производство.

Конечно, среди них появлялись очень талантливые люди, но их почти с неизбежностью забирали в министерства. Так было с Алекперовым¹, с Филимоновым².

¹ 1987–1990 годы – гендиректор «Когалымнефтегаза», 1990–1992-й – замминистра нефтяной и газовой промышленности, с 1992-го – президент нефтяной компании «ЛУКОЙЛ». – *НГ*.

² До 1987 года возглавлял производственное объединение «Нижевартовскнефтегаз», 1988–1990 годы – замминистра, а затем министр нефтяной и газовой промышленности СССР,

Остальные были абсолютно не готовы, когда новая экономическая реальность потребовала стать руководителями бизнеса.

Некоторые это понимали и с радостью передавали нам (и нам подобным) рычаги управления, возвращаясь к технологиям, производству (day-to-day management), другим мешали амбиции, третьих успевали подмять бандиты или они сами уже приучились воровать. С такими приходилось прощаться.

Мы сделали десятки проектов для неплохих управленческих команд (выступая именно как банк), но это была половина сделок.

В остальных случаях мы должны были либо отказываться от проекта, либо принимать непосредственное (управленческое) участие в его реализации. Где-то только помогая тем, кому не хватало лишь части управленческих элементов, а где-то...

Когда ты берешь объект, вкачиваешь туда огромные деньги под, казалось бы, неплохую команду, а потом оказывается, что команда управлять проектом не способна, можно либо списать деньги, либо впрягаться самому. Самому — это значит ставить своих ребят.

НАЧАЛО ПРИВАТИЗАЦИОННОЙ ЭПОПЕИ

Так началась приватизационная эпопея. Впрочем, не буду врать, мне промышленные объекты оказались интереснее, чем банк, и впрягся я с удовольствием.

Другое дело, что более чем из 100 приватизационных проектов, реализованных банком, «под себя» мы взяли меньше 20. Сил не хватало.

Среди них — знаменитый «Апатит». Про другие сейчас говорить не буду, чтобы не провоцировать оппонентов. У нас была всего пара неудач, остальные заводы мы вытянули. То есть вывели на рентабельность. Не развалили. А брали всегда в тяжелейшем состоянии. Других случаев не было.

Прошу поверить, мне есть чем гордиться. Например, именно мы сохранили атомный ледокольный флот России. Он был приписан к Мурманскому морскому пароходству, где мы купили большой пакет. В советские годы это пароходство отвечало за северную навигацию, включавшую в основном завоз на Ямал и в Норильск. В середине 1990-х годов объемы грузопотоков

1991–1994-й — гендиректор «Томскнефти», 1994–1998-й — возглавлял «Восточную нефтяную компанию», с 1998 года стал первым вице-президентом «ЮКОС Exploration & Production», дочерней компании ЮКОСа. В 2005 году выступил свидетелем обвинения против юриста «ЮКОС-Москва» Светланы Бахминой, которую обвиняли в хищении имущества «Томскнефти» в 1989–1999 годах на сумму свыше 8 млрд рублей. Неожиданно для гособвинения он заявил, что Бахмина не имеет отношения к инкриминируемому ей преступлению. Тем не менее она была приговорена к шести с половиной годам лишения свободы. — НГ.

резко упали, и пароходство бедствовало. С горя-беды они стали возить туры на Северный полюс.

У нас были идеи по использованию пароходства, но в связи с покупкой ЮКОСа и продажей остальных активов актуальность задачи ушла, поэтому мы пакет продали.

Однако все эти процессы были растянуты во времени, и их проблемами нам пришлось позаниматься. Когда я узнал, что атомные ледоколы возят туристов, меня чуть кондратий не хватил.

Конечно, ледоколы государственные, но ведь жалко! Туристы окупали лишь текущие затраты, а затраты капитальные (сработка ресурса) никого не интересовали! («Красные директора»!) Пришлось объяснить, что отдам под суд, и пообещать немного денег «на поддержку штанов». Чистая благотворительность в пользу государства, но куда деваться? Мы же «государственники». Я и ядерные боеприпасы «охранял» целый год. Но про это не могу рассказать!

Да и в ЮКОСе пришлось одно месторождение перевести на консервацию, так как там было много гелия. Очень ценный ресурс, но будущего века. Сейчас же он был бы сброшен в атмосферу. А чиновникам – нас...ть! Как же я этих поганцев не люблю!

В банке сопровождением подобных инвестиционных проектов занимался специальный отдел. Со временем стало очевидно – проектов много. Надо структурировать управляющую команду в отдельный от банка бизнес.

Создали «Роспром», и я туда ушел. Был 1994-й или 1995 год. Все происходило очень быстро.

У НЕГО НЕ ОКАЗАЛОСЬ ЗАПАСА МУЖЕСТВА

В 1989 году, по-моему, к нам присоединился Голубович. Он очень талантливый парень, настоящий специалист в области инвестиций. Тут его талант пригодился.

Практически все инвестиционные решения (года до 2000-го) я принимал с его подачи или уж во всяком случае после консультаций с ним. В том числе по ЮКОСу. Конечно, иногда он ошибался. Несколько крупных вложений нам пришлось «списать», но это – нормально. В основном он был точен в своих прогнозах.

Его слабой стороной всегда являлась тщательность. Как многие талантливые люди, Леша не любил заниматься «технической рутинной», «оформлением», «бумажками». В результате возникали неприятности, ошибки.

Часть из которых с радостью использовала прокуратура, чтобы придать оттенок достоверности своим фальшивкам.

Надо заметить, отношение к Алексею в команде было неоднозначным. Он умный и хороший парень, очень работоспособный и компанейский. Но в его жизни существенную роль играла теперь уже бывшая жена Ольга Миримская. Женщина более чем неглупая и весьма жесткая.

В отличие от Алексея, который, как и мы все, не придавал большого значения деньгам, благо был уверен в своем таланте, она имела иную позицию, которую ему и навязывала. Зарабатывать, обособливать заработанное, иметь свой, отдельный бизнес.

Ни тогда, ни сейчас не склонен ее осуждать. Более того, даже отстаивал их интересы среди наших ребят. Это – природа, свой «угол в пещере», «запас мамонятины для детенышей». Нормально.

Но надо понимать ситуацию – все остальные рискуют всем своим имуществом, все остальные 100% «внутреннего ресурса» тратят на общий бизнес, а здесь как бы отдельный «хуторок». То есть если все хлопнется – всем начинать с нуля, а у одного – свое «хозяйство», да еще на которое он тратит свое время сегодня. Обидно.

Я не напрягался, поскольку сам – «подкаблучник», и понимал его ситуацию, но, конечно, не мог не отразить реалии, уменьшив его долю в общем бизнесе на 10%.

Мы не заканчивали отношений вплоть до моего ареста и даже позже. Они с ребятами разошлись где-то через год.

Другое дело, что он с 2000 года (или 2001-го) не работал в ЮКОСе. Ну так не он один. Дубов тоже ушел. Да и Невзлин. Более того, им даже, в отличие от Леша, пришлось сдать свои акции в «слепой траст»¹. Но это не означало – «расходимся». А вот потом – да. Не знаю наверняка, что случилось, но могу предположить с достаточной уверенностью.

Прокурорская банда «наехала» на семейный бизнес Голубовича. Точнее – Миримской. Думаю, Леша сам пошел бы в тюрьму без страха, но превозмочь упреки жены не смог и заявил то, что от него требовали. Те его показания, которые я читал, в общем позитивны. То есть с процессуальной точки зрения он чист, поскольку «оценки» для суда значения не имеют. Но это для суда. А где в нашем деле вы видели суд? Одна голимая пропаганда.

Прокурорские в благодарность «отъехали» от его бизнеса и механически заменили в фабуле всех событий его фамилию на фамилию Лебедев. Соб-

¹ Поскольку Дубов и Невзлин ушли в политику, они не могли оставаться в бизнесе. У Голубовича такой ситуации не было. – *НГ*.

ственно, куча нелепостей, о которых так любил говорить в суде Платон, была связана именно с этой нехитрой операцией.

Было ли для меня болезненным то, что сделал Алексей? Наверное, все-таки да, поскольку остальные ребята мягко ткнули мой нос в занимаемую мной позицию поддержки Голубовича.

Но я не жалею. Это просто временная слабость. Он не подлец и не трус, а просто сделал выбор в пользу своей семьи. У него не оказалось запаса мужества там, где, например, я черпаю его безгранично. Это, как говорят, не вина человека, а беда. Беда гораздо большая, чем тюрьма (в моем представлении). Так что я лично желаю ему справиться с бедой.

Важны ли человеческие качества? Конечно, важны. Странно было бы думать иначе. Другое дело, что я достаточно терпим ко многим человеческим недостаткам, будучи сам их скопищем. Некоторые недостатки мне не особо мешают даже в самых близких людях, с носителями иных я предпочитаю встречаться пореже. Но работе они не мешают.

Малотерпимы для меня неспособность держать данное слово, презрение к людям, хроническое, не поддающееся контролю интриганство. Подобные недостатки разрушают коллектив. Жадность, трусость, хвастливость можно терпеть, поскольку легко учитывать при принятии решений. Отсутствие способности к логическому мышлению, вспыльчивость, угрюмость или, наоборот, чрезмерная общительность даже прикольно. Моя гибкость в этом смысле весьма значительна.

Важны ли мне были личные качества партнеров? Несомненно. Здесь должно было быть доверие, поскольку прописать все отношения на бумаге невозможно. Мы бы замучились с юристами.

Абсолютное доверие? Для меня это очень конкретно. Такие отношения, что, если человек подвел, — дальше мне жить незачем, поскольку вычеркнуть из своей жизни этих людей невозможно.

Есть ли такие люди? Есть. Например, мама.

МИФЫ И ЖИЗНЬ

Что касается моральных аспектов того, что происходило в 1990-е годы... Есть мифы и есть жизнь. Мифы — что без бандитов было нельзя. Мифы — что была необходима жестокость. Ложь это. Трусливая ложь тех, кто не представляет себе другой жизни. Но «те» выбрали себе такую жизнь сами.

Мы никогда не имели дела с бандитами. Не требовалось, если хотите. Возможно, если пришлось бы, то пошел бы на контакт, но не пришлось.

Что получилось бы, если бы пришлось? Не знаю. Даже думать не хочу. Может быть, убили бы. Может быть, пришлось бы уехать. Может быть, сидел бы в Кремле. Или «на набережной»¹.

Проекты покупки заводов нам приносили сами директора, находившиеся в отчаянии из-за кучи свалившихся на них проблем. Мы сами не искали. Если директор был сильно против, мы не лезли в проект – зачем нам головная боль? Проектов в разы больше, чем мы были способны переварить.

Потом мы подписывали договоры. Официально. Стандартные. И если директор и его команда их выполняли, то кредит возвращался, мы зарабатывали и не было проблем.

Если директор хотел нас обмануть или очевидно не мог справиться, мы его официально меняли. При поддержке и губернаторов, и федеральной власти. Поскольку проблемы завода – это проблемы не только банка, но и области.

Причем честных директоров (типа директора «Апатита») мы, даже снимая, финансово обеспечивали и «на произвол судьбы» не бросали. То есть находили взаимоприемлемую форму обеспечения им пристойного дохода. Директор «Апатита» стал представителем предприятия в Москве (правда, вскоре ушел на работу к своим бывшим бизнес-партнерам), директор «Восточной нефтяной компании» стал начальником управления в ЮКОСе, директор ЮКОСа – председателем совета директоров ЮКОСа после приватизации, и т.д. А кому-то просто платили выходное пособие. Например, директору «Юганскнефтегаза» Парасюку.

Нечестных – просто увольняли. Бороться с нами? Как? Он же не справился. Все это видят.

Я никогда не боялся прийти в трудовой коллектив, провести «митинг», собрание. Возможно, я мог встретить «харизматика» сильнее меня. Среди директоров – не встретил. А встретил бы – моментально нашли бы общий язык и точки соприкосновения. Он сам бы за мной пошел. Таких людей не хватало.

Единственная опасность – «пиявки». Те, кто, присосавшись к телу гнущегося предприятия, высасывали из него последние соки. Местные бандиты. Могли попытаться «грохнуть».

Но милиция даже тогда умела работать, когда хотела. Причем не за взятки. Мы были заинтересованы в сильной милиции. Милиция хотела

¹ Имеется в виду Дом правительства, который находится на Краснопресненской набережной Москвы. – *НГ*.

стать сильной. Общий интерес за счет интересов местных бандитов. Да и Москва могла бы помочь, но, по-моему, никогда не требовалось. Во всяком случае, на моем уровне.

Недаром Генпрокуратура, опрашивая всех «обиженных» нами директоров, не нашла ни одного, кто пришел бы в суд и сказал плохо. А хорошо – сказали. Чем я горжусь. Причем даже в первом процессе!

Было ли то, за что было стыдно? Тогда – нет. Сейчас, вспоминая, да. Но не за мифическое «присвоение общенародной собственности».

Я занимался объектами, которые рушились, и многие из тех, до которых у нас не дошли руки, рухнули. Люди оставались на улице. Мы запускали производство вновь, расширяли его, платили зарплату. Да, потом, продав свои акции, мы зарабатывали на разнице, но деньги мы не «уводили», а вкладывали в новые предприятия, производства.

ЗА ЧТО ЖЕ МНЕ СТЫДНО?

Стыдно за то, что до 1998 года я не замечал людей. Не рабочих заводов, а людей. Я был прекрасным организатором производства, но не был человечным. Отбрасывал от себя «чужие» проблемы. Проблемы, не относящиеся к производству. Я не жалел тех, кто стоял за воротами. Когда кризис заставил меня оглянуться, мне стало больно, больно сегодня, и это чувство останется со мной.

Мог бы я справиться с производственной задачей, жалея людей? Не знаю. Точно было бы тяжелее тогда и легче сегодня.

Ведь справился в 1998–1999 годах. Делал то, что был должен, но уже не безразлично. Не мог помочь многим, но сопереживал. От всей души сопереживал, и люди ощущали. Конечно, не все, но многие.

То есть смог бы и раньше. Наверное. Стыдно.

СЪЕДАЕТ ЛИ БИЗНЕС ДУШУ?

Идеала в бизнесе у меня, как у личности, нет, а вот компании, на чьем опыте я учился, были, и не одна. Например, во многом трансформации моих взглядов способствовал опыт Shlumberger¹.

¹ Shlumberger работает на российском рынке с 1929 года, в 1998 году ЮКОС заключил стратегический альянс с этой компанией. – НГ.

Съедает ли бизнес душу? Точно так же, как и любой другой вид человеческой деятельности: политика, журналистика, писательство – что-то берет, чем-то обогащает.

Вот, например, бизнес (как и журналистика) учит быстро оценивать людей, видеть их реальные мотивы, слабости. Поскольку люди далеко не ангелы, возникает определенный цинизм. Это плохо? Но его же можно назвать терпимостью (толерантностью). Это ведь хорошо?

Предприятия, которые запомнились. ЮКОС – вы знаете. Можно вспомнить «Апатит». Кольский полуостров. 200 км от Мурманска. Связь – по железной дороге. Два города – Кировск и Апатиты. 150 000 жителей. Работа – Кольская сверхглубокая скважина¹, на балансе РАН и «Апатита». То есть другой работы нет.

«Апатит» технологически очень хитрое предприятие. Добывать меньше 6,5 млн тонн нельзя, но и добывать, если никто не покупает, – нельзя. Когда мы пришли, предприятие практически встало. Речь шла о днях. Города-банкроты не смогли закупить мазут для отопления, горючее для городских нужд. Люди в шоке. Готовились к объявлению забастовки, так как зарплаты нет. 1994 год.

Проект реконструкции предприятия – явно неадекватный. Предусматривал утроение производства и строительство троллейбусных линий. Рынка сбыта под такой объем нет, строительных мощностей, чтобы освоить такие капвложения, нет.

Приезжаю в город. Крик, шум, обвинения, угрозы. Бардак.

Говорю: «Я отвечаю – предприятие будет работать, города не замерзнут. Если вы против – до свидания. Будет забастовка – до свидания. И дальше. Жестоко, но правду: если вы думаете, что кто-то другой с вами будет возиться, – нет. Без горючки дорогу заметет. Пока правительство вспомнит о вашем существовании, придет весна. Вас откопают. Не всех».

Прямо на митинге сказал. Могли убить. Хотели. Не решились.

Через два года предприятие выпускало 9 млн тонн, а я начал работу в ЮКОСе. В Кировск же прилетал в гости, на рыбалку, отдохнуть с друзьями. Почти каждый год. Севера люблю. Тундру – особенно.

¹ Самая глубокая скважина в мире. – НГ.

ГРАНИЦЫ «КОРОЛЕВСТВ»

Внутри бизнеса к середине 1990-х конкуренция не была слишком острой. Много возможностей, мало сил. Мы скорее боролись за «место в рейтинге», чем конкурировали в рыночном смысле.

До залоговых аукционов я даже не помню особых столкновений на конкурсах. Десять крупных банков и тысячи предприятий, а сил у каждого банка – на несколько десятков. Да и то не у всех, и не на каждое. Нет. Мы боролись за расширение, но не между собой. Границы «королевств» еще не соприкоснулись.

Когда соприкоснулись? В моем бизнесе – никогда. В 2003 году в нефтянке еще реальных проблем не было. То есть если кто-то ругался, то по недомыслию или из-за амбиций. Но не более того.

Отношения же стали к 2003 году лучше. Пришло осознание общности интересов. Достаточно сказать, что меня избрали первым арбитром во внутреннем конфликте между членами РСШ. Такого и представить раньше было невозможно!

Что касается гибели бизнесменов – здесь иной источник проблем. Точнее, источники – «пиявки», должники и «крыша». Те, кто видел угрозу личному благосостоянию в личности предпринимателя.

Ситуация становилась особенно опасной, если человек «не держал дистанцию», когда допускал, чтобы дело приобретало личный характер, идентифицировалось с конкретным «индивидуумом». Стандартная управленческая ошибка, за которую многие заплатили слишком дорого. Было покушение на Бориса Березовского, убийство Ивана Кивелиди... Почему мы этого избежали? Про Березовского и Кивелиди, даже если предполагаю, что произошло, – не скажу. Бизнес Березовского, как вы знаете, тогда, вначале, был гораздо более «индивидуализированным» и «понятийным», а у меня же всегда «инструкции», «протоколы», «комитеты» и т.п.

Убивают либо по глупости (хулиганы), либо с конкретной, прагматичной целью (чтобы долг не отдавать или, наоборот, получить что-то, на что другой тоже претендует). Так вот, в нашем случае прагматичная цель отсутствовала. Огромная бюрократическая машина. Кто за что отвечает – изнутри-то не всегда можно понять. И уж точно – ни одна смерть эту машину не остановит (что, впрочем, было исследовано нашей нынешней властью путем последовательного вышибания менеджмента начиная с 2003 года. Проблемы возникли после отъезда первой сотни).

Теперь по поводу аргумента про «руки по локоть в крови». Доказать Путину то, во что ему верить неохота, – невозможно. А невовлеченному

человеку я предложил бы найти хотя бы один случай, когда чья-то смерть или угроза насилем кому-то в ЮКОСе принесла бы очевидный, заметный дивиденд. И не надо про Петухова¹. Чистейший вымысел, основанный на обывательских представлениях.

А про взятки и разводки, в которых тоже упрекают бизнесменов, я скорее удивляюсь, почему для нас это так и не стало нормой жизни. Ведь весь наш «советский» опыт показывал: взятки и разводки – обыденность. Мне смешно, когда люди нашего возраста пытаются врать, что для них это – новость.

Начиная с врача, слесаря ДЭЗа, секретарши. Ерунда? Шоколадка? Рубль, 0,5% вашего месячного заработка? А в случае ЮКОСа – это \$1,5 млн. Я так деньгами никому не позволял разбрасываться!

Просто в какой-то момент говоришь вымогателю – пошел ты на ... ! Я кран на своей кухне и сам починю. Почему? Начинаешь ощущать во всем этом процессе ущемление собственного достоинства. И думаешь: а зачем мне так себя насиловать? Мне что, жить не на что? Мне что, уж так нужен дополнительный рубль? Миллион? Миллиард? Нет? Тогда зачем? И все. И говоришь давнему знакомому: давай с тобой больше по бизнесу не общаться. Ты хочешь зарабатывать, а я – не хочу, во всяком случае так. Ключевое слово – достоинство. Хотя, наверное, существуют и иные причины. Но они вторичны.

¹ Владимир Петухов – мэр Нефтеюганска, убит 26 июня 1998 года. Следствие рассматривало три версии: конфликт с ЮКОСом, «семейная» (после гибели мэра его супруга получила более полумиллиона долларов), борьба за оптовый продуктово-вещевой рынок города. Свидетели преступления сумели составить фотороботы преступников. Впоследствии они опознали задержанных Попова и Приходько, внешность которых полностью соответствовала описанию убийц Петухова (по данным ряда СМИ, Попов и Приходько были членами камышинской преступной группировки). Через некоторое время Попов и Приходько были освобождены из-под стражи и вскоре погибли при странных обстоятельствах. Дело было прекращено в связи со смертью главных подозреваемых. В 2003 году Генпрокуратура арестовала сотрудника службы безопасности ЮКОСа Алексея Пичугина. Тогда же забрала дело об убийстве Петухова в Москву и в июле 2005 года предъявила обвинение Пичугину в организации убийства мэра Нефтеюганска и его охранника. Убийство взяли на себя некие Цигельник и Решетников. Между тем ни их внешние данные, ни возраст совершенно не соответствовали описаниям свидетелей убийства. В 2008 году на процессе Леонида Невзлина Цигельник признался, что он оговорил Пичугина и Невзлина по просьбе следователей, обещавших сократить ему срок и не выполнивших обещания. Обвинение тем не менее утверждало, что эти и другие убийства организовывал Пичугин по заданию первого вице-президента ЮКОСа Леонида Невзлина. – НГ.

ЗАЛОГОВЫЕ АУКЦИОНЫ

Поверите ли, но историю залоговых аукционов (в широком смысле) помню не очень хорошо. Возможно, большую часть переговоров вели мои коллеги?

Я помню, что Потанин предложил такую форму сделки: мы кредитуем правительство под залог акций, а потом, если все нормально, выкупаем акции (доплачиваем). И дальше помню, как принесли список, по-моему, около 800 предприятий, которые предлагалось пустить по этой схеме.

Мне был прекрасно понятен прагматичный интерес правительства: «на носу» выборы¹, а «красные директора» то ли не справляются, то ли умышленно саботируют (кто как). Добыча, если говорить о нефтянке, падает, рабочим зарплату не платят, налоги не платят, говорят – «денег нет».

При этом просто снять одного директора и поставить другого не получается. Да и страшно. А если спровоцируют забастовку? А если попросту откажутся подчиниться? Тогда подобное было вполне возможно применительно к «гигантам индустрии». А если «новый» не справится? Откуда их (новых) взять-то, в конце концов?

А часики тикают... Кто у правительства был? Несколько директоров, которые «справлялись» (Богданов, Алекперов, если говорить опять-таки о нефтянке), и полтора десятка крупных предпринимателей, уже показавших, что могут брать на себя подобные проекты. Им и предложили «разрулить ситуацию».

Чтобы подстраховаться, предприятия не сразу передали в собственность, а с «испытательным сроком» порядка года. Деньги особого значения не имели, поскольку было понятно, сколько и у кого есть. Условие было простое: вы отдаете все, сколько есть, и берете столько, со скольким сможете справиться. Справляетесь и не происходит драматических политических изменений – вы выиграли «по-крупному». Не справляетесь или происходят политические изменения – вы без штанов. Все понятно и честно.

Говорят, что иностранцам можно было бы продать дороже. Смешно об этом говорить. Тогда и на тех условиях? Сумасшедших не было. Даже среди спекулянтов. Мы провели десятки переговоров (искали партнеров, чтобы поделить риск). Никто не согласился!

Я лично разговаривал с Эдмондом Сафрой, он был главой (совладельцем) банка Indo-Suez в Женеве, а сам жил то во Франции, то в Монако, с другими иностранцами. Что они мне сказали? «Приходите после выборов!»

¹ 1996 года, когда коммунисты лидировали по всем рейтингам, шансы демократов казались минимальными, рейтинг Ельцина колебался от 3 до 6%. – *НГ*.

Сколько активы стоили реально? Столько, сколько за них в тот момент готовы были заплатить! И ни копейки больше. В другое время? При другой обстановке? Другие деньги. В 1997 году я заплатил за контрольный пакет ВНК больше \$1 млрд. В 1995 году, думаю, предложил бы 100–150 млн. Может, меньше. А в 2007 году – если исходить из цены продажи «Томскнефти» от «Роснефти» Газпрому – 3–4 млрд.

Можно ли было структурировать сделки более выгодно для государства? Думаю, да. Я бы никогда не полез без контрольного пакета, так как это вопрос управления, а без твердого единоличного управления справиться с задачей было бы невозможно. Но контрольный пакет – 51%, а правительство продало 78%. То есть 27% они могли бы переложить в фонд типа пенсионного.

Почему они так не сделали? Не знаю. Я лично не просил. Мне был нужен контроль, а будет этот контроль 78% или 51%, тогда не очень волновало. Возможно, после выборов все немного ошалели. Не знаю. Мы договаривались о контроле, но размер доли не обсуждали, так что они вполне могли «подзажать».

Вранье про цены меня достало. То, что я молчу, не означает, что мне нечего сказать! Иностранцы, врущие, что «можно было продать стратегическим инвесторам...» В ЮКОСе с самого начала 1990-х торчало Атосо как партнер по Приобскому месторождению. Им предлагали 50% месторождения бесплатно. За кредит от Всемирного банка в \$500 млн на освоение. Они не взяли, а тянули и тянули время. Ждали, пока риски не станут «контролируемыми». Я их прекрасно понимаю. Но зачем теперь-то врать, что, мол, тогда было море желающих...

Я «желающего» знал одного – Дарта¹. Он действительно покупал. Но платил меньше нас. Поскольку пришел раньше. Наши цены для него были уже «дороги». Риск убивает цену.

Наши лгут, что было, мол, много «наших» желающих. Это кто? Альфа с Инкомом? Так они предлагали не деньги, а ГКО.

Но даже не в этом дело. Речь шла о той же цене². Больших денег взять было неоткуда. Да и цель так не стояла. Что значит плюс \$50–100 млн, когда речь шла о необходимости начать платить налоги \$100–200 млн в месяц?! Зарплату \$50 млн в месяц! Не допустить дальнейшего падение производства.

Любимая ложь, что это Минфин дал деньги на приватизацию. Вранье! Минфин хранил деньги на счетах, но и кредитовался под эти остатки. Ба-

¹ Кеннет Дарт – известный американский инвестор-стервятник, специалист по гринмейлу. – Прим ред.

² \$350 млн. – НГ.

ланс сводился к нулю! Деньги дали коллеги-банкиры и оборонщики (с экспортных контрактов). Да, некоторые оборонщики тогда имели неплохие деньги, были нашими клиентами (как банка) и дружески настроенными партнерами. Оборонщики нам помогали в ответ на обещание, что и мы им при случае поможем. А по форме – депозит в банк на срок более года. Банкиры – под обещание передать им часть счетов ЮКОСа для обслуживания. По форме – кредит. Конкретные условия уже не помню, но нормальные. Человеческие, а не ростовщические.

МЫ ЗАКЛАДЫВАЛИСЬ ПО ПОЛНОЙ

Возвращаясь к 1995 году и списку, хочу сказать, что помню: мы все ахнули, когда поняли масштаб проблемы. Я имею в виду список, составленный из числа предприятий, которые официально заявляли правительству, что не способны платить налоги, зарплаты и поддерживать уровень производства. Там было, по-моему, 800 крупнейших предприятий страны, чьи названия на слуху еще с советских времен!

Я первоначально, после консультаций со своими специалистами, отобрал пять объектов. Причем по-настоящему крупный – один, ЮКОС. Под гарантию одного моего сотрудника, что с руководством ЮКОСа мы договоримся (я их тогда вообще не знал). Переговоры сначала вели Глаговский – с нашей стороны и Голубев – с их. Потом подключились и я, и Муравленко. Основные условия уже были согласованы. Они заключались в доле капитала, предоставляемой прежней команде, и в сохранении за Муравленко должности президента.

Потом, по-моему, от части объектов мы отказались, так как реально оценили свои силы.

Почему я выбрал именно нефтяную компанию? Все производственные предприятия, которыми мне довелось управлять, в той или иной степени были связаны с химией. То есть с областью моих профессиональных знаний. Конечно, нефтяная компания является химической лишь наполовину, а еще наполовину это геология, строительство и торговля, но химии все же больше. Не только нефтепереработка, но и подготовка нефти, и даже сама добыча – процессы физико-химические, то есть понятные специалисту моего профиля.

Да и мои коллеги – Брудно и Невзлин – были компьютерщиками с нефтяной спецификой, а Лебедев – финансист-геолог. Так что нефтянка для нас если и не была «родным домом», то уж во всяком случае не чужая.

Не забывайте, я работал в Минтопэнерго при Лопухине, так что и состояние отрасли, и людей там знал.

Что же касается вопросов управления, то здесь мне помогало второе образование – госстроительство и опыт предпринимателя (к 1996 году уже девять лет в бизнесе). Тем не менее я нанял две серьезные компании для помощи в построении управленческой модели (McKinsey и Arthur D. Little). В финансово-экономической сфере нам помогала компания Andersen Consulting.

Сказать, что мне нравилась чья-то модель управления нефтяной компанией в России? Нет. «ЛУКОЙЛ» был наиболее прилично управляемой компанией, но подстроенной под личность ее руководителя – Вагита Алекперова. Мне это не подходило. Мне всегда был свойственен более «вестернизированный» подход. В будущем компанией с качественным управлением стала «Сибнефть».

В общем, все вместе участники залоговых аукционов «освоили» гораздо меньше трети списка. Остальное ухнуло в финансовую пропасть и не вылезло из нее до конца 1999 года. Достаточно вспомнить ВНК. У этой сравнительно небольшой компании (четверть от ЮКОСа) долги по налогам составляли более \$400 млн, что в 1997 году было огромными деньгами. Часть предприятий погибло вовсе.

Однако целый ряд ключевых предприятий был оперативно поставлен на ноги. За полгода. Конечно, «на ноги» – очень условно. То есть начали платить зарплату, налоги (в значительной части), остановили падение добычи, наладили работу смежников. Остальное делали позже.

Меня спрашивают, почему нашу группу лоббировал премьер-министр Черномырдин. Для меня новость, что он лоббировал. Он действительно вызывал меня, но это был «разговор министра с кандидатом на должность гендиректора крупного отраслевого объединения». ЧВС знал меня по работе в Минтопэнерго. Хотя и шапочно. Думаю, в той ситуации я ему показался лучшим из худшего. Он знал Муравленко, по-моему, ему симпатизировал. Возможно, в память об отце. Если бы Муравленко сказал, что справится сам, ЧВС меня бы не назначил. Видимо, не сказал. Я не знаю. Мы никогда подобный вопрос не обсуждали.

Если вернуться к решению о покупке ЮКОСа, то после первоначального «отбора» мы пошли договариваться с менеджментом.

Они согласились. Почему? Думаю, понимали, что сами не вытянут. Не было оборотных средств, бандиты облепили все предприятия, люди были «на взводе». Муравленко вообще уже не ездил в Юганск и со мной не поехал по понятной причине. Вы представляете, какая была обстановка

в Юганске, когда задолженность по зарплате – шесть месяцев? Когда налоги не платятся вовсе? Такая обстановка и была. Грозовая.

С технологической стороны ситуация тоже ничего хорошего не представляла. С пиковой добычи в конце 1980-х – 75 млн тонн – к 1996 году она упала до 1/3 – 25 млн тонн.

Проблема не только в падении доходов. Вся инфраструктура (и социальная, и производственная) создана под 75 млн тонн, а добывается 25! Но содержать надо все! Людей-то никуда из городов (а их три) не денешь, и установки на три не делятся.

С трубопроводами еще хуже (а их в Юганске более 20 000 км). Когда трубопровод не полностью заполняется, водонефтяная эмульсия расслаивается и вода с солью «бежит ручейком» в нижней части трубы. Трубу буквально режет, как фрезой, за считанные месяцы (так называемая «ручейковая коррозия»). Результат – бесконечные «порывы», остановка работ, экологические штрафы.

И это лишь часть проблем.

Для нас решение было тоже тяжелым. Обсуждали – вытянем или нет. Каждый говорил за свой участок. Я – за управление, Леонид Невзлин – за PR, GR, Платон – за финансы и т. д. Пришли к выводу – можем вытянуть.

Мы «закладывались по полной». Если бы не получилось, то остались бы «без штанов» и еще должниками у целого ряда серьезных структур, включая несколько банков и оборонных заводов¹.

¹ Из материалов второго судебного процесса по делу Ходорковского и Лебедева, 11.05.2010. Прокурор Лахтин: «Вы утверждали, что для сделки вы собрали пул партнеров из числа менеджеров компании и финансистов и указали на количество – 11 человек. Вы поименно этих 11 человек можете назвать?» Михаил Ходорковский: «Начну с себя. Также Платон Леонидович Лебедев, Невзлин, Дубов, Брудно... Глаговский, Генералов, Голубев, Муравленко, Иваненко, Казаков. Ваша честь, кого-то одного я мог перепутать...» Прокурор Лахтин: «В развитие данного вопроса: какую же сумму внес каждый из них для участия в аукционе и какую сумму в целом эта группа предложила?» Михаил Ходорковский: «Я, когда давал показания, я говорил, что сделка носила стандартный характер для сделок подобного рода – выкуп менеджментом акций своей компании. Менеджмент, естественно, не располагает денежными средствами, необходимыми для покупки таких компаний. Для этого привлекаются финансовые учреждения. Речь шла именно о финансировании данной сделки со стороны кредитных учреждений. Я их обозначал во время дачи показаний. Это банк МЕНАТЕП, банк «Столичный банк сбережений», Банк «МОСТ». Хотя были не только эти финансовые учреждения, но и другие. Я, к сожалению, сейчас не смогу точно без документов разделить эту сделку... Она прошла в три этапа, там был кусок, который приобретался в рамках залогового аукциона, в рамках инвестиционного конкурса, и дополнительный кусок – акции были эмитированы по указу Ельцина на покрытие долгов компании. Общая сумма, насколько я сейчас ее помню, составляла \$350 млн. Это без учета инвестиционной программы. Ваша честь, на что я бы просил обратить внимание – за эту сумму мы получили акции компании, находившейся не в той ситуации, которая была к 2001 году, а в той ситуации, которая была в конце 1995 года. А это значит, что хотя

Не могу не вспомнить и неприятную ситуацию: когда мы добились успеха и перешли к стадии оформления, некоторые наши коллеги решили «поучаствовать». Я уже упомянул выше попытки вмешаться альянса Альфы и Инкомбанка и «Российского кредита», которые предлагали не деньги, а ГКО. Поскольку процесс был растянут на несколько этапов, то сначала (до выборов) мы выдавали кредит, а потом «выкупали». Так вот, на первом этапе надо было не только рискнуть деньгами, но и добиться исполнения обязательств перед правительством (не допустить социального взрыва, начать гасить долги по налогам), тогда можно было выкупать.

Не путайте цену и инвестиционные обязательства. Цена осталась прежней, а инвестиционные обязательства мы действительно подняли. Вопрос был – возможность внести залог, поскольку сам размер инвестобязательств большого значения не имел: реально денег нужно было гораздо больше. Фактически нам пришлось инвестировать около \$1,5 млрд до конца 1997 года.

Убежден, коллеги обозначились не для того, чтобы встать на наше место (это было нереально, поскольку они тогда не стремились заниматься производством), а чтобы подорвать наши силы, продемонстрировать нашу некомпетентность. Вам кажется, что это звучит неубедительно, но я знаю оппонентов. Они были весьма осторожны, а бросать большие деньги в структуру с многомиллиардной задолженностью, где на исполнительных должностях сидят люди, за которыми стоит крупный банк... Нет, для этого нужно сойти с ума.

Гораздо логичнее использовать ситуацию для ослабления конкурента. Ведь будут еще конкурсы. Так вот, можно создать ситуацию размена. Да и гринмейл никто не отменял.

компании и принадлежали контрольные пакеты в дочерних предприятиях – добывающих, перерабатывающих, сбытовых, но они составляли 38% от общего количества акций. Среди них не было ВНК, которую мы приобрели позже, не было Ангарского НПЗ и ряда других компаний. Кроме того, у компании были значительные долги – около \$2 млрд. В основном существенные долги были у «Юганскнефтегаза», мы эти долги гасили... В 1995–1996 годах перед нами и встала серьезная проблема, потому что иностранные банки отказывали в кредитах. Валерий Алексеевич немножко путает события 1995–1996 годов и события 1997–1998 годов, когда действительно получались кредиты от иностранных банков как собственно компанией ЮКОС, так и банком МЕНАТЕП. События 1997–1998 годов связаны в том числе с приобретением ВНК. В 1995–1996 годах кредитов от иностранных банков ни нам (финансовым партнерам сделки), ни менеджменту ЮКОСа получить не удалось. Те кредиты, которые мы использовали для финансирования сделки, были получены от российских банков. Те банки, которые я уверенно помню, я назвал. Никто из иностранных банков на эту сделку не пошел – все ожидали, что в середине 1996 года на выборах выиграют коммунисты, а коммунисты по данному вопросу свою позицию заявили четко: они заявили, что проведут национализацию без компенсаций».

Именно поэтому я создал структуру сделки, когда деньги надо было реально «заморозить», то есть вложить до результата. Здесь шантаж становится опасным. Компанию обанкротить можно, но можно и свои деньги потерять. Например, их заберут в налоги. На такой риск коллеги не пошли.

Но что еще смешнее, я и не собирался лезть в другие аукционы (сил и так не было), но они в это не могли поверить.

Однако правительство сдержало свои обязательства, а «оппоненты» не были готовы сделать настоящую ставку. То есть такую ставку, после которой или занимаешься только производством и добиваешься успеха, или уходишь голым.

Я был готов. Поэтому мы победили.

Большой бизнес

Наталья Геворкян

В 1992 году мне выдали приватизационный чек. За 25 рублей я получила бумажку номиналом 10 000 рублей. Покрутила ее в руках и положила на полку. Потом меня начали спрашивать соседи, что с ним делать, с этим чеком. Ответа у меня не было. Я поняла, что если у меня, работающей в одной из лучших газет страны, нет ответа, то что-то происходит неправильно. Пошла к заведующему отделом экономики и спросила: что делать с ваучером? Он посмотрел на меня и усталым голосом сказал: «Сверни в трубочку и засунь... тебе по буквам сказать, куда именно засунуть или ты уже догадалась?» Я догадалась.

Ответ был понятным и неверным, потому что не только теоретически, но и практически я могла бы собрать чеки моей семьи и купить себе немножко Газпрома, скажем. Ну, на четыре семейных ваучера я бы купила в Москве в то время порядка 200 акций Газпрома, а в провинции больше. И теоретически, со временем, могла бы заработать на этом какие-то деньги. Если бы эти чеки выдавали сегодня, я просто села бы к компьютеру, почитала, разобралась и поняла, что делать. Тогда такой возможности в России не было. Какое-то понимание пришло ко мне позднее, когда стала по разным причинам задним числом разбираться в особенностях российской малой (то есть неденежной) и большой (залоговые аукционы, то есть денежной) приватизации. Таких не разобравшихся с ваучерами, как я, в стране в начале 1990-х оказалось много. То, что позднее будет названо с неприятием «лихими 1990-ми», – в том числе отголосок неумения реформаторов внятно объясниться с людьми, в результате чего слишком многие пролетели мимо приватизации, или оказались обманутыми, или таковыми себя почувствовали.

В стране, где ни одно поколение не знало, не то что не помнило, а просто не знало, что такое частная собственность, надо было разжевывать схему и идею приватизации по 24 часа в сутки всеми возможными способами.

Пока лохи типа меня с непониманием вертели ваучеры в руках или разумно, как им оказалось, относили их в инвестиционные фонды, многие из которых оказались банальными «пирамидами», умные дяди из бывшей советской номенклатуры, в том числе «красные директора», и молодые капиталисты постарались максимально воспользоваться теми возможностями, которое дало им государство, лежащее на боку и, в сущности, лишенное выбора и времени для раздумий. Из «красных директоров», оседлавших предприятия, которыми руководили с советских времен, совсем не всегда получались эффективные собственники, поскольку большинство из них работали в государственной плановой системе и не очень понимали, что такое работать в условиях рынка и быть реальными собственниками. Да и молодые капиталисты научились по-настоящему понимать, что такое быть собственниками, только к концу 1990-х, пройдя через кризис, падение цен на нефть, дефолт, банкротства. Вот когда они после всего этого вытянули свои компании в лидеры рынка, они стали реальными хозяевами. Но именно в период приватизации они стартовали к своему Эвересту — туда, в миллиардеры, в олигархи, как их начали называть после президентских выборов 1996 года. Термин, кстати, ввела в обиход моя коллега по газете «Коммерсантъ» Ксения Пономарева.

Как-то я спросила Березовского, почему из кучи бизнесменов в начале 1990-х олигархами стали единицы, 10–12 человек. Он ответил, что олигархами стали те, кто не прогнулся под разбушевавшимися на волне перераспределения собственности бандитами, кто не уходил под криминальные «крыши», не платил дань рэкетирам. Потом подумал и добавил: «И те, кто верил, что капитализм — это надолго».

«Если проанализировать, на чем сделали свои состояния наши олигархи, то в большинстве случаев окажется — на бессилии государства. На его бездеятельности, некомпетентности, на всякого рода внутривнутриполитических раздорах. Банки, поднявшиеся на обслуживании госбюджета, — это следствие инфляционной политики, накачки экономики необеспеченными деньгами. Это результат отсутствия единой экономической стратегии в недрах российской власти. В итоге так и складывалось все — один к одному. Государство: слабое, действует тупо, противоречит само себе, раздираемо внутренними интригами и распрями. Такое государство заведомо не способно сконцентрировать необходимое количество качественных интеллектуальных ресурсов для своих нужд. А теперь, смотрите, частный сектор: сильные, умные, образованные, энергичные, толковые — все они здесь.

Естественно, при таком раскладе частные структуры начинают бурно расти, последовательно усиливая свое влияние», — напишет позднее один из архитекторов российской приватизации Анатолий Чубайс¹.

29 ЛЕТ

Ходорковскому в 1992-м году было 29 лет. Столько сейчас моему сыну. О чем бы мы с сыном ни говорили, получается смешно. Я вдруг понимаю, что без смешного просто не бывает. А про Ходорковского все говорят как-то уж очень серьезно, как будто с этим рациональным парнем не случалось обычных человеческих смешных и нелепых историй. Прямо не человек, а какой-то механизм по превращению денег в еще большие деньги.

Владимир Дубов: Ерунда, да все было, конечно. Как раз в 1992-м или самом начале 1993-го меня заставили принять на себя быстро управление филиалами и дочерними банками. По причине полного развала работы предыдущим руководством. А я по жизни старался ничем не руководить. Но Хайдер меня вызвал и буквально в течение двух часов сломал. Ну, пришла ко мне девушка из отдела кадров с личными делами сотрудников, стала представлять, кто есть кто. А я понимал, что процентов 30 надо будет сократить. Ну и я расспрашиваю: «А этот что делает? А тот? А вот эта девушка?» И тут слышу: «А эта девушка ничего не делает». Я говорю: отлично, пойдет под сокращение. Отдел кадров перешла на шепот: «Вы что? У нее же ребенок от Ходорковского...» «Что у нее?» — переспрашиваю. «У нее ребенок от Ходорковского». Так, понял, интересно, хорошо... Но, говорю, вы под сокращение-то ее все-таки поставьте. Прихожу в какой-то момент к Ходорковскому. Говорю: «Ну что же, я тебя разоблачил. Я теперь про тебя все знаю. У тебя есть вторая семья, ребенок». Чего, говорит, у меня есть? Я ему рассказываю, что вот есть такая девушка, называю имя, у нее от тебя ребенок, мне отдел кадров официально сообщил. Он слушает меня, потом берет телефонный аппарат и швыряет в меня. Не сильно, шуточно. И говорит: «Ты бы посмотрел на нее вначале, проверил бы, а потом говорил...» Хорошо, говорю, я проверю. Поржали. Ну, в какой-то момент я на девушку-то все же посмотрел. Понял, что не может быть. Говорю: «Миш, я посмотрел, думаю, у нее не от тебя ребенок. Но что там за история все-таки с этой девушкой?» Он рассказал: «Работал у нас такой поддон, из молодых жуликов, в принципе неплохой менеджер, крутил через нас свои договоры. Он женился на москвичке ради прописки, сделал ей ребенка. А когда

¹ Бойко М., Васильев Д., Евстафьев А., Казаков А., Кох А., Мостовой П., Чубайс А. Приватизация по-русски. — М.: Вагриус, 1999.

заработал деньги, он ее бросил, сбежал, она даже телефона его не знает. И она ко мне тогда пришла. Я пожалел и взял ее секретаршей». Взял и взял, и забыл. Но народ весь твердо решил, что если он ее взял, то это его ребенок. Девушка, видимо, это не особо опровергала, поскольку это помогало ей не фигу не делать и переживать все сокращения. Мы посмеялись. Я ее, конечно, не выгнал, узнав обстоятельства, но заставил работать.

В 1992-м менатеповцы всей командой поехали на рождественские каникулы в Амстердам. Жили в гостинице в квартале красных фонарей. Мужчины без жен сходили на sex show. Наверное, эротические шоу были в программе всех советских мужчин, когда они только начинали ездить на Запад. А может быть, и остаются. Интересно, что Владимир Путин тоже рассказывал мне, что примерно в те же годы пошел с друзьями на эротическое шоу в Гамбурге. Правда, вместе с женами. И одна дама упала в обморок.

А вот в знаменитый музей Ван Гога, куда хотелось сходить женщинам, удалось сагитировать пойти только Михаила Брудно. Оказалось, впрочем, что им двигало своеобразное любопытство: ему было интересно, почему картины Ван Гога самые дорогие.

Некоторые мои собеседники вспоминают: и в нерабочей обстановке, если появлялся Ходорковский, он все равно оказывался в центре внимания, главным. Одна из жен акционеров сказала, что она довольно долго чувствовала напряжение в его присутствии. Особенно вначале, когда они только начинали все вместе работать и поселились по соседству. Он ничего не делал, никак не давил, но с ним рядом не удавалось расслабиться, даже если это был праздник, застолье. Со временем он менялся, перекраивал себя и в отношениях с людьми, и в отношениях с близкими. Ольга Дубова вспомнила, как уже спустя годы в честь какого-то праздника собрался довольно узкий круг коллег. А Ходорковский и с ним еще пара человек задерживались где-то по делам. Все сидели, болтали, ждали. И потом они приехали. Оля рассказывает, что, когда Ходорковский вошел в зал, все встали. «Ты знаешь, меня это поразило. Там был высший состав компании, партнеры, в общем, все свои. А ребята-то тоже непростые, каждый со своими амбициями. Но все всегда признавали его лидерство. И в этом не было никакого подбострастия. Мне так запомнилась эта сцена. Все встали. А он знаешь что сделал? Пошел к Инне и поцеловал ее».

Ольга говорит, что он вообще относится к семье и семейным ценностям трепетно. Ему не нравились вполне характерные для среды «новых русских» – прошу прощения за сильное, но точное русское слово – блядки.

В связи с этим один из моих собеседников вспомнил смешной случай, когда к Ходорковскому пришел другой акционер, трезвенник и преданный семьянин, Василий Шахновский со словами (полагаю, в шутку): «Миша, пора запретить в компании блядство и пьянство». На что Ходорковский ему ответил: «Ну, иногда и я позволяю себе выпить стаканчик-другой, а если мы запретим блядство, то боюсь, только мы с тобой, Вася, в компании и останемся».

«МИША ЛЮБИТ МНОГО РАБОТАТЬ»

К 1995 году, то есть к началу залоговых аукционов, МЕНАТЕП уже скупил несколько десятков предприятий по всей стране по семи направлениям — от пищевой промышленности до металлургии.

Леонид Невзлин: Ваучерная приватизация и инвестиционные конкурсы, до залоговых аукционов, дали возможность вступать во владение и совладение нормальными советскими предприятиями. Напомню, что Мишиной мечтой было научно-производственное объединение. Так что его интерес к промышленным предприятиям понятен. Он структурировал основные направления индустриальной деятельности: химия, стекло, металлы и т.д. На этих предприятиях менялся менеджмент, проводился аудит-анализ экономической деятельности и оптимизация. И они в основном продолжали работать. По-серьезному продажи возникли, если я правильно помню, когда появился ЮКОС и просто надо было продавать, потому что у нас не хватало мощности тянуть все. Ну представь себе, что на момент образования «Роспрома» было около 100 предприятий! Миша любил, когда было много работы. Но ЮКОС же тоже пришел с большим количеством своих предприятий, и все было не потянуть.

У нас же был и Волжский трубный завод, и «Ависма», чего только не было. Некоторые продали, другие отдавали в управление внешним группам, как сделали с «Апатитом», оставаясь совладельцами. Он и сейчас управляется той же группой, а наш пакет мы им продали за достаточно скромные деньги уже после ареста Ходорковского.

1 сентября 1995 года зарегистрирована управляющая компания Группы МЕНАТЕП — акционерное общество «Роспром». Председателем совета директоров стал глава МЕНАТЕПа Михаил Ходорковский. Газета «Коммерсантъ» тогда писала, что это был один из важнейших этапов в формировании менатеповской финансово-промышленной группы: «Промышленная “империя” банка разрослась настолько, что банк уже не

может совмещать текущую деятельность с управлением подконтрольными предприятиями»¹.

Несколько лет назад моим соседом в самолете оказался бизнесмен из Нижнего Новгорода. Если я правильно помню, он владел там одной или несколькими типографиями, такой средний по размеру бизнесмен. Ходорковский уже сидел. Разговор зашел о нем, и парень мне говорит: «Ну, эти ребята тоже были не ангелами. Когда им что-то нужно было, они это получали. Разными способами. Были достаточно агрессивными, поэтому их не любили. Они так строили бизнес, что у многих людей симпатий к ним не было». При этом молодой человек сказал, что он был шокирован посадкой Ходорковского и его осуждением и не считает это правильным, как и многие его коллеги по бизнесу.

Леонид Невзлин: Ты знаешь, везде к нам относились по-разному, но в целом всегда достигалось соглашение с руководством. Никаких рейдерских или грубых захватов мы не осуществляли. Иногда были проблемы конкурентного захода: когда мы хотели и кто-то еще хотел.

Мне кажется, что характер ведения бизнеса определяется характером первого лица, во многом его психологическим статусом. Миша, как мне кажется, скорее склонен к компромиссу. Но, конечно, бывали случаи, когда в конкурентной борьбе если не договаривались, то прибегали к жестким методам ведения бизнеса. Я имею в виду — действовали без согласия другой стороны. Например: не договорились, тогда все равно скупаем другим путем и завладеваем предприятием против воли, например, миноритарного собственника в лице, скажем, бывшего «красного директора». Иногда устраивали какие-то отвлекающие маневры. Например, в свое время захотели заработать, сделав вид, что покупаем кондитерскую фабрику «Красный Октябрь». Сделали вид, всех испугали, потом то, что купили, продали задорого тем, кто реально хотел покупать. Ну, заработали... Такие были случаи. Скупали ваучеры и на ваучеры покупали предприятия, не договариваясь с руководителями предприятия, а потом ставя их в известность, что мы их купили. Если они сопротивлялись...

Было бы удивительно, если бы заход новых хозяев на предприятия происходил всегда спокойно и без эксцессов. Этот начальный опыт капитализма никому не давался легко. Ни тем, кто работал на предприятиях и готов был переносить вполне понятное недовольство задержками зарплат на новых хозяев, хотя проблемы возникли задолго до их прихода. Ни новым владельцам, которые совсем не сразу становились эффективными соб-

¹ «Коммерсантъ», 16.09.1995.

ственниками, зато со всеми проблемами — от производственных до социальных — сталкивались сразу.

Михаил Брудно: Мы на приватизационном конкурсе купили пакет Усть-Илимского целлюлозного комбината, 51%. Любопытно, что директор сам пришел к нам перед конкурсом и предложил купить завод, сказал, что он будет им управлять и дальше и все будет отлично. Мы пошли на конкурс, выиграли, а там за это время одного директора выгнали, другого посадили, у Межкомбанка были свои интересы на этот счет. И на год примерно растянулась история, чтобы все же реализовать права мажоритарного владельца акций. В конце концов мы вернули того директора, который к нам приходил. Он поуправлял, потом сказал: все, деньги кончились. Мы говорим: ну ладно, иди бери кредит. Он взял кредит \$10 млн в Сбербанке. Но и эти деньги кончились. Понятно, что надо самим разбираться, что там у них происходит. Я туда поехал. И тут же меня захватили бастующие женщины. Бюджетники: учительницы, врачи... Я приехал в мэрию, и тут-то они меня и взяли в осаду с криками, что все у нас плохо, ребенку яблоко не на что купить. Думаю, с мэром они договорились. И вот двое суток я там с ними сидел в осаде, разговаривал. Объяснял, что я ни при чем пока, что ничего у них не взял пока, так что и отдавать нечего. Они кричали: вы нас купили, вы нас и кормите. И так двое суток. Уйти не дают. Не драться же с женщинами. Они меня кормили при этом, притаскивали из дома кастрюльки и кормили. Потом, когда они как-то успокоились, я поехал на завод. А там рабочие тоже решили штурмом брать заводоуправление, митинг собрали в несколько тысяч человек. И вот на этом митинге, с этими рабочими выпившими, сильно выпившими, тоже пришлось разбираться. Мне охранники говорили: «Наденьте бронезилет». Да какой бронезилет, здесь же не застрелят, здесь затопчут. Вот с ними еще день разбирались. В итоге, когда через неделю-две им заплатили зарплату, весь город был завален пустыми водочными бутылками, просто весь город. Они все спустили на водку. То есть выиграли от этого поставщики водки.

Миша звонил, спрашивал, надо ли меня спасать. Я сказал, что не надо.

НЕФТЬ

К середине 1990-х добыча нефти в России упала до 300 млн тонн в год (против 569 млн тонн в 1988 году). И страны бывшего СССР, и Россия откатились к цифрам середины 1970-х. Старые месторождения вырабатывались, на новые не хватало ни денег, ни технических ресурсов. К 1991 году экспорт сырой нефти сократился в два раза. В структуре запасов нефти резко снизилась доля высокоэффективных запасов — с 88% на начало освоения За-

падной Сибири до 25% в начале 1990-х, более 60% высокопродуктивных запасов было выработано.

Правительство прикидывало, что будет делать ближе к 2000-му, когда при таких показателях и темпах обвала в отрасли Россия превратится в нефтяного импортера.

На боку лежала государственная нефтянка, которая разворовывалась, вокруг которой в хаосе перемен образовалось дикое количество фирм и фирмочек, многие из которых контролировали бандиты. ЮКОС под управлением Муравленко лежал на боку, Нижневартовск тоже. А вот «ЛУКОЙл» не лежал, и я уверена, что роль Вагита Алекперова в этом огромна. «ЛУКОЙл» уже тогда был построен как более или менее нормальная фирма. И «Сургут» не лежал, за что стоит благодарить Владимира Богданова. Но таких директоров оказалось не много.

31 марта 1995 года банкир Владимир Потанин предложил государству заложить под кредиты частным банкам контрольные пакеты акций ряда весьма привлекательных крупных госкомпаний, в том числе нефтяных. До парламентских выборов оставалось меньше года, до президентских – немногим больше года. Опросы общественного мнения того периода показывали, что негативно экономическую ситуацию в стране оценивали 63% населения (на июнь 1995 года), столько же были недовольны общеполитической ситуацией в стране.

Предложение банкира предусматривало, что по истечении определенного срока государство либо возвращало залог и получало обратно предприятие, либо не возвращало залог и акции переходили во владение банков. Александр Лившиц, экономический советник президента Ельцина, придумал установить срок по возвращению кредита или переходу акций в собственность банков – второе полугодие 1996 года. То есть после президентских выборов, которые были назначены на 16 июня того же 1996-го. Идея была интересной, если учесть, что президент Борис Ельцин заканчивал предвыборный год с рейтингом, стремившимся к нулю, а рейтинг коммунистов рос как на дрожжах. Предложение Лившица делало банкиров и Ельцина естественными союзниками на выборах, потому что в случае победы коммунистов банкирам не светило бы ничего – ни возврата денег, ни акций предприятий, светила им национализация. Таким образом, у залоговых аукционов появилась не только экономическая, но и политическая составляющая. Анатолий Чубайс в своем интервью журналу *Forbes*¹ признался, что он до сих пор считает, что «залоговые аукционы создали по-

¹ «Представление о справедливости у народа мы сломали ваучерной приватизацией», Петр Авен и Альфред Кох, интервью с Анатолием Чубайсом, 27.08 2010.

литическую базу для необратимого разгрома коммунистов на выборах 1996 года». На продажу были выставлены крупнейшие предприятия страны с «красными директорами» во главе, от которых зависела жизнь целых регионов и которые могли бы сыграть вместе с этими регионами в пользу коммунистов. Риски были очевидны.

АУКЦИОН

Залоговые аукционы станут самой спорной темой, которая страстно обсуждается экспертами до сегодняшнего дня. Они породят серьезную претензию к российским реформам со стороны Запада, не допущенного к делу наиболее привлекательных российских активов «за гроши», как говорят западники. После ареста Ходорковского мне часто приходилось слышать в Европе и Америке, что Ходорковский, мол, получил отличный актив за копейки и нечего удивляться, что государство в какой-то момент захотело вернуть себе этот актив.

Владимир Дубов: Иностранцы не могут понять объем воровства в компании, которую мы покупали, и объем тех проблем, которые там были. Они вообще не могут себе представить, что тогда творилось. Они считают, что мы ничего такого не делали. И объяснить, что это не так, никому невозможно. Это все равно что пытаться объяснить сегодня любому нормальному западному человеку, что со строительства Олимпиады в Сочи можно взять 70% стоимости в карман. Они просто не поверят.

Уверена, что никто из прямых участников этих аукционов не был заинтересован в присутствии западных конкурентов просто потому, что уровень цен был бы иным и никто из российских участников не смог бы конкурировать с серьезным западным участником. Недопуск западных участников к приватизации ноября–декабря 1995 года, скорее всего, плод коллективных усилий. Но я не уверена, что обиженным Запад себя почувствовал прямо-таки в конце 1995 года, когда проводились аукционы, а коммунисты триумфально побеждали на выборах в Думу, получив в итоге большинство – 34,9% всех думских мандатов, 157 мест. Для сравнения: партия, которую возглавлял тогдашний премьер-министр Черномырдин, получила 55 мест. А еще через месяц после аукционов цвет мирового капитала приветствовал лидера российских коммунистов в Давосе как безусловного фаворита и без пяти минут победителя на предстоящих президентских выборах. В тот момент ни один из присутствовавших в Давосе инвесторов не рассматривал всерьез Россию как привлекательное место

для бизнеса. Во всяком случае при таком политическом раскладе какая-либо серьезная западная компания, серьезный иностранный стратегический инвестор вряд ли готов был бы внести даже «гроши» типа 350 млн залога за ЮКОС, которые внес МЕНАТЕП. Другой вопрос, что я бы предпочла говорить об этом не в сослагательном наклонении, как сейчас. В конце концов, если в стране все было столь рискованно и плохо, то почему было не предоставить иностранцам шанс решать самим, хотят они рисковать или нет. Они давно научились считать риски на развивающихся рынках. Однако этого шанса им не дали. Но реально они обиделись, на мой взгляд, не тогда, когда русские делали ставки на аукционах, а уже после победы Ельцина летом 1996-го, когда вместе с проигравшим Зюгановым ушла угроза национализации и распроданные на аукционе активы стали в разы более привлекательными.

Альфред Кох, глава Госкомимущества, курировавший залоговые аукционы: Участие иностранцев в залоговых аукционах было запрещено собственно указом президента о залоговых аукционах. Насколько мне известно (информация от главы правового управления администрации президента Руслана Орехова), это была позиция спецслужб, артикулированная Коржаковым. Как вы помните, тогда была в моде риторика про национальную безопасность. Мне было непонятно, каким образом иностранный капитал ущемляет национальную безопасность России тем, что берет в залог, например, 38% акций «Норильского никеля», и не страдает ли национальная безопасность страны сильнее от того, что у нас нищенские пенсии и солдаты без денег, но вы же знаете, что с этими ребятами из спецслужб в таких терминах рассуждать бесполезно.

Есть, правда, версия, что поскольку от бизнеса этот указ лоббировал Владимир Потанин, то это он так элегантно настроил Коржакова, списав все на происки спецслужб. В реальности он просто убирал конкурентов и снижал спрос. Но это уже, к сожалению, недоказуемо. Если только сам Коржаков не признается...

Справедливости ради нужно сказать, что иностранцы особо и не рвались. Судите сами: в декабре (в разгар залоговых аукционов) закончились победой коммунистов выборы в Думу, а у Ельцина, которому через полгода нужно было избираться в президенты, рейтинг был 5%. В преддверии неотвратимой победы Зюганова иностранцы не спешили давать кредиты правительству Ельцина. Так что по большому счету эта норма была мертвой: серьезный приток иностранного капитала в тот момент был малореалистичен.

Михаил Брудно: Если мы говорим о ЮКОСе... Себестоимость добычи была высокой, долги выше крыши, цены на нефть низкие. Каждая добытая тонна нефти приносила

убытки. Платон Лебедев тогда вопил: я не хочу добывать нефть, я хочу покупать ее где-нибудь, будет дешевле. Да и я не верил, что из этого что-то выйдет. Для начала я не верил, что мы купим ЮКОС. Я высказывал свои сомнения, что в это вообще нужно влезать... Потому что в те времена вокруг нефтянки плохо пахло. Вообще все тогда плохо пахло, а вокруг нефтянки еще хуже. И дело не в риске физическом для жизни. Мне казалось, что это болото, которое утянет все и ничего не вылезет. А потом возражать стало бессмысленно, все равно зарядились на покупку. Ходорковский очень хотел. Ему нужен был масштаб, а ЮКОС — это принципиально иной масштаб.

Российский бюджет на 1995 год был сверстан с учетом поступления \$1 млрд от денежной приватизации, которая стала следующим этапом после чековой приватизации. Дефицит бюджета в том году составлял 29,5%. При этом коммунисты, утвердив бюджет с учетом \$1 млрд поступлений от приватизации, провели поправку в бюджет, которая запрещала продавать в частные руки государственные нефтяные компании. Миллиард же тогда можно было получить только на продаже сырьевых активов. Вот тут Владимир Потанин и предложил схему залоговых аукционов, которая, в сущности, позволяла обойти запрет коммунистов и давала возможность все же выполнить бюджетное задание по приватизации. То есть в этой схеме были заинтересованы все, кроме оппозиции: правительство, крупный бизнес, Ельцин и в известной степени руководители «падающих» предприятий.

Владимир Дубов: Идею с Юганском придумали не мы. У нас когда-то работал такой парень — Андрей Глаговский. Мы с ним делали сделку «нефть–сахар». Смысл был в том, что мы отправляли на Кубу нефть, а получали оттуда сахар. Купили квоты и начали проводить эту сделку. Нашли оператора, австрийскую фирму, управляемую югославами, а наша задача была найти нефть. Надо было купить нефть, под нее давалась экспортная квота с условием, что закупаем сахар, завозим в регионы и продаем. Глаговский облазил все нефтяные компании. Мы должны были купить внутреннюю нефть, которая в наших руках превратилась бы в экспортную. А продавать нам не хотели, говорили: продай нам квоту и гуляй. Он сумел купить нефть у Юганска. С тех пор Андрей регулярно встречался за ужином с Сережей Генераловым, который в тот момент был вице-президентом ЮКОСа по финансам. Когда стали думать о приватизации, люди ЮКОСа пришли к Глаговскому. Мы, конечно, думали, что купить, а они думали, кому бы отдаться. Это было встречное движение.

В ноябре 1994 года в МЕНАТЕП пришел Константин Кагаловский, до этого работавший в Международном валютном фонде. Кагаловский — профессиональный финансист. Когда он начал работать в МЕНАТЕПе, ему было

37 лет. Как только заходила речь о сделке по покупке ЮКОСа, меня все знающие люди отсылали к Кагаловскому: проектом занимался он. И Альфред Кох рассказывал, что тогдашние руководители ЮКОСа, Муравленко и коллеги, всегда приходили к нему с Кагаловским. Константин познакомился с Ходорковским в 1991 году, когда еще было правительство Гайдара.

Константин Кагаловский: Он мне показался интересным человеком, нестандартным, что впоследствии стало очевидно. Я бы не сказал, что с ним было сложно общаться. Средне — он не открытый для общения, но и не такой, не тяжелый пассажир. Когда я с ним познакомился, я был чиновник, в ранге министра, крутой. Он в общении со мной все это учитывал и вел себя совершенно точно. Знаешь, у меня ведь было много в жизни разных начальников, а поскольку с самомнением тоже было все в порядке с детских лет, то в душе довольно часто все равно испытываешь чувство превосходства. Так вот, у меня было два начальника, которых в принципе, когда с ними работал, я признавал действительно начальниками. То есть людьми, которые способны лучше видеть, находить лучшее решение, чем ты, которых ты уважаешь за профессиональные и интеллектуальные качества. Это Гайдар и Ходорковский. Зачем Ходорковский приходил в правительство? Деталей я не помню. Но в принципе бизнес без государства не делался. Сейчас в особенности, но и тогда тоже. В любом случае надо иметь диалог с правительством и хорошие отношения. Потом, знаешь, есть окружающая среда, environment, ее нужно чувствовать. Кожей, как угодно, но ее нужно чувствовать. Одно из мест, если ты занимаешься крупным бизнесом, — это правительство: чтобы понимать, что люди знают, что думают, что чувствуют. Я сейчас даже не о лоббировании, а об ощущении атмосферы, которую надо знать, иначе промахнешься. В основном они приходили с Невзлиным.

Когда я сказал, что уйду из МФВ и возвращаюсь в Москву, Миша предложил мне работать у них. Из всех предложений это показалось мне наиболее интересным.

Теперь о приватизации ЮКОСа. Тогда бизнес делался ситуативно. Знаешь, как говорят, власть и полномочия не даются, берутся — ровно столько, сколько возьмешь. Вот примерно так и этот проект. Я просто стал этим заниматься, в воздухе висело — приватизация, так что все получилось как-то естественно. Послушай, все было сложно и постепенно. Была идея, которая висела в воздухе, по ряду причин ЮКОС показался подходящим объектом. Конечно, были долгие переговоры с Муравленко, Генераловым, Иваненко, еще был такой Юра Голубев, уже покойный, который был формально советником Муравленко, но в этом процессе играл существенную роль со стороны ЮКОСа. Я не буду комментировать весь процесс, который предшествовал аукционам. Он был сложный и долгий — переговоры продолжались где-то полгода. Это сложнее любого рассказа. Очень многое было чисто ситуативно. Как это все рассказать. У меня нет таланта выдавать пиар-версию. Тебе нужен инсайд, а всего не расскажешь.

Интересно, что даже прозападно настроенный Чубайс впервые занял «патриотическую» позицию: иностранцев к аукционам не допускать. Говорят, что какие-то иностранцы все же пытались войти деньгами в тот или иной консорциум участников аукционов, но к таким конкуренты могли послать человека, который просто объяснил бы, что в этой странноватой стране условия конкурса будут прописаны весьма расплывчато, что на практике позволит конфисковать западные деньги, если докажут, что таковые участвовали. И иностранцы отваливались.

Кагаловский считает, что никто из серьезных иностранцев (например, крупная западная нефтяная компания) не был готов участвовать в залоговых аукционах, рисковать готово было жулье. «А жулье еще хуже русских». Он считает, что Чубайс это понял и поэтому поддержал идею не допускать иностранцев.

Признаюсь, что никто из моих собеседников, с которыми я говорила о периоде приватизации, не пытался вешать мне лапшу на уши и говорить о том, что все было безукоризненно, честно, красиво и прочее. Я слышала такие слова: «Никого из участников эта история не красила», или «Если ты родился волком, то будешь есть зайцев», или «Порядочных олигархов не бывает». Некоторые говорят: но что делать, если правила были такие? Но эти правила создавались тогда же, и в том числе и участниками процесса приватизации.

Владимир Дубов: Вот смотри, что происходило. Банк был очень эффективен с 1990-го по 1995-й, но ясно было, что через какое-то время предприятия его перерастут. Производственные активы очень сильно недооценены, поэтому в некоторой перспективе активы банка выгодно будет вкладывать в предприятия. А тут впервые такого рода предприятия, как ЮКОС, появились на рынке! При этом никто из нас ни в какой нефтянке никогда не работал.

Мы вначале пришли как инвесторы. Многие говорят, что купили задаром, а я лично считал, что это была убыточная сделка. Никто не задумывается, а сколько было денег в стране. Исходя из тогдашней емкости рынка, мы заплатили огромные деньги. С одной стороны, стакан воды стоит меньше, чем мешок золота, а с другой — походи по базару, поторгуйся. Денег не было в стране. Ты хочешь знать, как назначалась цена? Нет, не по запасам нефти, в принципе оценивалось только одно: сколько можно содрать с покупателя. Ты хочешь знать, сколько тогда стоил Юганск? Ничего не стоил. Там было долгов прямых (зарплаты, подрядчикам) за триллион рублей. И столько же по налогам. Все это вместе делало стоимость компании отрицательной. Сейчас бы запасы оценивались. А тогда до запасов можно было не дожить. Там каждый год падала добыча на 15%, так что говорить о запасах и вообще в каких-то нормальных категориях не имело смысла.

Это была не рыночная оценка, но абсолютно адекватная реальной ситуации. И значительная часть нашей команды была против: купить банкрота, взять на себя все его долги, заплатив за него больше денег, чем вообще можно было себе представить. Правительство требовало оплатить текущие налоги, потому что Юганск до этого три года не платил ничего. Риски, что Юганск нас повалит, были очень велики. Знаешь, залоговые аукционы ругают по одному принципу: почему этим ребятам, которые в них поучаствовали, потом стало так хорошо. Ну, во-первых, стало хорошо не всем и не сразу. СИДАНКО, например, грохнулось. А проблема-то простая: корабль тонул, выплыл, его отремонтировали, поменяли оборудование, покрасили — оказался классный.

При том уровне цен, которые были установлены на аукционах, участвовать в них могли немногие. В общем, почти все, кто мог, и поучаствовали. Понимали ли Чубайс с Кохом, что формируют касту избранных? А она уже была сформирована, банкирами например. Ему нужны были хоть какие-то собственники, чтобы сломать существовавшую систему, чтобы хоть как-то они начали работать, чтобы какие-то текущие налоги заплатить и заплатить чудовищные долги по пенсиям и зарплатам, которые накопились у государства. Потому что без этого на выборы вообще было лучше не ходить. Да, Чубайс понимал, что он дает возможность этому десятку людей рискнуть, и если они рискнут и выиграют, то они выиграют много. Его это не беспокоило — 10 крупных собственников на огромную страну. И не надо про иностранцев. Во-первых, политическая ситуация не позволяла войти иностранцам. А во-вторых, ни один разумный западный банк не купил бы Юганск — предприятие, где сумма долгов равнялась десяти годовым продажам нефти. Это был фантастический риск. Фантастическая афера, если хочешь.

Еще один аргумент выигравших от приватизации: не забывай, что иностранных банков в России в тот момент не было вообще. Говоришь им: «Не было, потому что вы же их и не пускали». Отвечают: «Конечно, мы бы их, наверное, изо всех сил старались не пускать, если бы они очень хотели зайти. Они не очень хотели. В 1994 году политическое влияние бизнеса было еще очень низким, как бы мы ни надували щеки. И если бы в тот момент председатель Центрального банка РФ Виктор Геращенко счел правильным впустить иностранные банки, он бы нас просто не заметил». Один из бизнесменов рассказал мне: «Наверное, наши банкиры не выдержали бы конкуренции с иностранными банками. Но иностранные банки не выдержали бы тех условий работы в России, которые тогда были.

Когда банк Credit Swiss First Boston, пришедший работать на российский рынок ГКО, в 1998 году решил уменьшить немного свой пакет акций в ГКО, с ним что сделали? К нему послали налоговую полицию, идиоты наши,

с заданием пошвырять компьютеры. Ну, устроили налет налоговой полиции, короче, чтобы таким образом объяснить этому иностранному банку, что продавать гэкаошки у вас сильно не получится. Это 1998-й. А до этого? Западные банки в тех обстоятельствах работать не сильно могли. Вспомни бандитизм, “крыши” все эти, все, что творилось тогда».

Чтобы закончить эту тему, повторю: российские организаторы и участники аукционов пытаются найти множество оправданий тому, что иностранцы не были допущены к залоговым аукционам. С другой стороны, иностранцы, которые сегодня так возмущаются тем, что их не допустили к самым лакомым российским активам, тоже лукавят. Правда, их не пустили. Доказать, что они пришли бы, если бы их пустили, сегодня невозможно. Они это понимают, поэтому с чрезвычайной легкостью бросают российским бизнесменам все возможные упреки. Истина, как обычно, где-то посередине. К тому же если Запад признает сами аукционы не вполне аукционами в общепринятом смысле слова, то чего же переживать, что вы в них не участвовали. В любом случае я не видела ни разу списка крупных стратегических иностранных инвесторов, которые рвались бы участвовать в тех аукционах и которым было отказано. Может быть, мне их не показывали?

Сергей Алексашенко (с декабря 1995 года — первый заместитель главы Центрального банка России. — *НГ*): Признаться, я не слышал о том, что в середине 1990-х кто-то из профильных иностранцев готов был покупать российские активы. Для них (транснациональных компаний) Россия в то время была слишком диким местом. Первой пришла BP в СИДАНКО, где уже был российский инвестор, и купили они 10% (1997 год. — *НГ*). В этот момент цена действительно уже выросла в разы. Но... российские инвесторы к этому времени расчистили авгиевы конюшни.

Михаил Брудно: Они (иностранцы. — *НГ*) просто не понимали, что такое дорого и что такое дешево. Они, возможно, сравнивают стоимость запасов нефти 1996 года в России и в Америке. А это несравнимые величины, совсем другая система. Мы изменили ситуацию, когда с \$3 убытка на баррель мы стали получать \$3 прибыли на баррель. А вот когда компания получает с каждого добытого барреля \$3 убытков, то сколько она стоит? Нисколько она не стоит. Минус у нее капитализация.

Альфред Кох, рассказывая о периоде залоговых аукционов в своей книге «Ящик водки»¹, вспоминает, что условия по задатку за ЮКОС, который предложила сама компания, были шокирующими: \$300 млн тогда были

¹ Кох А., Свинарченко И. Ящик водки. — М.: АСТ, 2009.

огромной суммой. Он говорит, что индекс РТС тогда был 50. На момент написания его книги в 2004–2005 годах он был 750, то есть, пишет Кох, «капитализация российского рынка за этот период выросла в 15 раз. Я думаю, что было бы правильно утверждать, что 300 млн осенью 1995 года – это примерно \$4,5 млрд сейчас»¹.

Сергей Алексахенко: История не знает сослагательного наклонения, увы. Кто-то будет бить себя в грудь и говорить, что да, иностранцы заплатили бы гораздо больше. Кто-то готов доказывать обратное. Я не отношусь ни к тем, ни к другим. Я считаю, что любая конкуренция в то время привела бы к повышению доходов бюджета.

Вот в чем я меньше всего уверен, это в том, что иностранцы пошли бы на залоговые аукционы — слишком экзотическая форма и слишком непонятные риски. Для них прямая продажа гораздо понятнее и приятнее.

Еще одно. Сейчас уже очевидно, что еще до аукционов были определены будущие владельцы выставленных на продажу предприятий. В этом смысле аукционы были чистой формальностью. Количество же российских участников было более или менее ограничено количеством тех, кто был в состоянии выложить очень крупные по тем временам для России и для них деньги.

Закулисье тех аукционов, инсайд, детали, как все это было, до сих пор остается скорее некоторым общим знанием, чем задокументированной информацией. То есть мы примерно себе это представляем, но участники уходят от разговора, интервью, не любят вспоминать тот период. Напомню, что результаты приватизации до сих пор в представлении большинства россиян нелегитимны, поэтому все участники стараются не теребить лишней раз эту тему. Довольно многое про то, как это тогда было, становится понятным только сейчас, например, благодаря суду в Лондоне между Березовским и Абрамовичем. Их компания «Сибнефть», напомню, также была приобретена на залоговом аукционе.

В суде Роман Абрамович подтвердил под присягой, что «Березовский и его партнер Бадри Патаркацишвили сговорились с двумя другими участниками аукциона: в результате один из них выставил более низкую заявку, а второй свою отозвал. Это позволило им купить «Сибнефть» практически по стартовой цене – за \$100,3 млн (при начальной цене \$100 млн)». Отвечая на вопросы адвоката Березовского Лоуренса Рабиновича, Абрамович подтвердил, что истец мог договориться с банком МЕНАТЕП Михаила Ходорковского о том, что последний подаст заявку чуть ниже предло-

¹ То есть в 2004–2005 годах. – НГ.

жения Нефтяной финансовой компании (НФК): «Березовский и Ходорковский вполне могли об этом договориться. Но все документы по заявке готовил Кагаловский (вице-президент МЕНАТЕПа)».

Абрамович также сообщил, что ключевую роль в отзыве более высокой заявки третьего участника аукциона, ОАО «Самеко», за которой стоял Инкомбанк, сыграл Патаркацишвили: «Да, его роль была бесценной в том, что касалось отзыва заявки “Самеко”». По словам Абрамовича, если бы «Самеко» не отозвала заявку, ему пришлось бы выложить за «Сибнефть» не менее \$217 млн, которых у него на тот момент не было¹.

То есть совершенно очевидно, что никому иному, кроме вышеупомянутых будущих совладельцев, «Сибнефть» достаться не могла. Группа МЕНАТЕП в той ситуации, насколько я понимаю, подстраховывала Березовского и Абрамовича на случай, если один из участников «отвалится», что, собственно, и произошло, а даже на таком «аукционе» с заранее известным результатом участников формально должно быть не менее двух.

Слово «аукцион» весьма условно можно применить к тому, что происходило в ноябре–декабре 1995 года.

Как говорит Сергей Алексашенко, «главной задачей для олигархов было не допустить конкуренции между собой, именно этого они боялись больше всего, а не иностранцев. Не случайно покупка блокпакета Связьинвеста, когда Гусинский неожиданно столкнулся с конкуренцией со стороны Потанина (1997 год. – НГ), вывела оценку компании на весьма впечатляющий уровень».

МЕНАТЕП как раз в последний момент перед аукционом по ЮКОСу столкнулся с конкурентной группой – консорциумом банков «Российский кредит», Инкомбанк и Альфа-Банк. Поэтому задаток и вырос до \$300 млн с лишним, чтобы обезопасить себя от конкурентов. У конкурентов не нашлось такой суммы, но у них были ГКО на эту сумму. Альфред Кох считает, что менатеповцы пролоббировали в Центробанке запрет на внесение залога ценными бумагами. Он также считает, что заход МЕНАТЕПа в ЮКОС поддерживал премьер Черномырдин, у которого были хорошие отношения с Муравленко и его компанией. Кагаловский уверяет меня, что до последнего момента у группы Ходорковского не было 100-процентной уверенности, что ЮКОС достанется им. Конкурс был назначен на 8 декабря 1995 года.

Из показаний Платона Лебедева в Хамовническом суде по второму уголовному делу против Ходорковского и Лебедева: Мы (Банк МЕНАТЕП) связали в конце

¹ Аверченко М., Дмитриенко Д. Абрамович признал, что аукцион по «Сибнефти» был фикцией // Ведомости, 02.11.2011.

1995 года денежный рынок таким образом, что свободных денежных средств на денежном рынке практически не было. Мы выбрали все кредитные линии как у западных контрагентов, которые держали риски на РФ, так и у российского банковского сектора, в том числе для покупки государственных казначейских облигаций. Поясню почему. По нашим расчетам, у наших конкурентов было на тот момент мало денег, но было много ГКО. Таким образом, прогнозировалось, что наши конкуренты, чтобы внести залог в сумме \$350 млн, будут вынуждены продавать ГКО на рынке. Оно так и произошло. В ноябре 1995 года я встречался с руководителем Инкомбанка господином Виноградовым, который посетовал на проблемы консорциума, попросил меня о встрече и попросил у меня, у банка МЕНАТЕП, деньги, им нужно было порядка \$250 млн. Естественно, я им пообещал. После 25 декабря 1995 года или в январе 1996-го. Ну разве я мог отказать? Ради бога. Но после 25 декабря.

Таким образом, в ноябре 1995-го мы были если не на 100%, то на 90% уверены в том, что реальных конкурентов у нас не будет. Что же произошло дальше? Наши конкуренты, так и не набрав нужного количества денежных средств, попытались свою заявку подкрепить небольшим количеством денег и большим пакетом ГКО, но Минфин отказал консорциуму, поскольку условия проведения инвестиционного конкурса и залогового аукциона предусматривали залог в деньгах — \$350 млн.

8 декабря, когда ЮКОС был де-факто приобретен банком МЕНАТЕП, я встречался еще раз с господином Виноградовым. Почему? Они обещали «в знак протеста» взорвать рынок государственных ценных бумаг и выбросить на рынок весь тот пакет, который министерство финансов у них в качестве обеспечения не приняло. Я им сказал, что я с удовольствием весь этот пакет куплю — кредитных ресурсов у банка МЕНАТЕП более чем достаточно. Но в тот же день я ему объяснил, почему у них нет юридических шансов оспорить данную процедуру.

8 декабря 1995 года состоялся инвестиционный конкурс и одновременно залоговый аукцион, на которых были выставлены, соответственно, 33% и 45% акций ЮКОСа. Победителем стало закрытое акционерное общество «Лагуна», и ни для кого не было секретом, что это фактически банк МЕНАТЕП. Через год, когда государство, как и следовало ожидать, не стало погашать заем, пакет в 45%, находившихся в залоге у МЕНАТЕПа, был выкуплен ЗАО «Монблан», которое, как и «Лагуна», было аффилировано с компаниями, совместно контролируемыми акционерами группы МЕНАТЕП. Когда девять лет спустя, уже после посадки Ходорковского, «Юганскнефтегаз» купит никому не ведомая «Байкалфинансгрупп» (БФГ), зарегистрированная в тверской рюмочной с уставным капиталом 10 000 рублей, один мой знакомый вспомнит о «Лагуне» и «Монблане» — типа использовали их же схему. Но, как



1969 год. Детский сад
(подготовительная группа)



1969 год. Детский сад
(подготовительная группа)



1977 год. На теплоходе с мамой,
маршрут Москва — Ленинград

С бабушкой
Верой Михайловной



1977 год. С котом Пиночетом
(турбаза завода «Калибр»)

Стройотряд



Возвращение
из стройотряда, 1982 год





а Ходорковская, супруга
аила Ходорковского

С дочерью Анастасией
и Биллом Гейтсом





Близнецы Илья и Глеб





Сын Павел с женой и дочкой

Единственный (на сегодняшний день) прыжок с парашютом





С овчаркой по кличке Флинт
(Кораллово, 1995 год)





Ходорковский с коллегами

Ельцин, Ходорковский, Фридман, Смоленский





2003 год, Ханты-Мансийск

С Кофи Ананом





Пресс-конференция ЮКОСа

Месторождение (Нефтеюганск)





Нефтяной «поток»

С работниками
буров





2000 год. На снимке: акционер ЮКОСа Владимир Дубов (в центре), председатель комитета по бюджету и налогам Александр Жуков, депутаты Егор Гайдар и Сергей Юшенков



2003 год. Михаил Ходорковский дал



Акционер ЮКОСа
Василий Шахновский



Акционер ЮКОСа
Леонид Невзлин



Май 2005 года. Пикет перед зданием суда





Акционер ЮКОСа Михаил Брудно

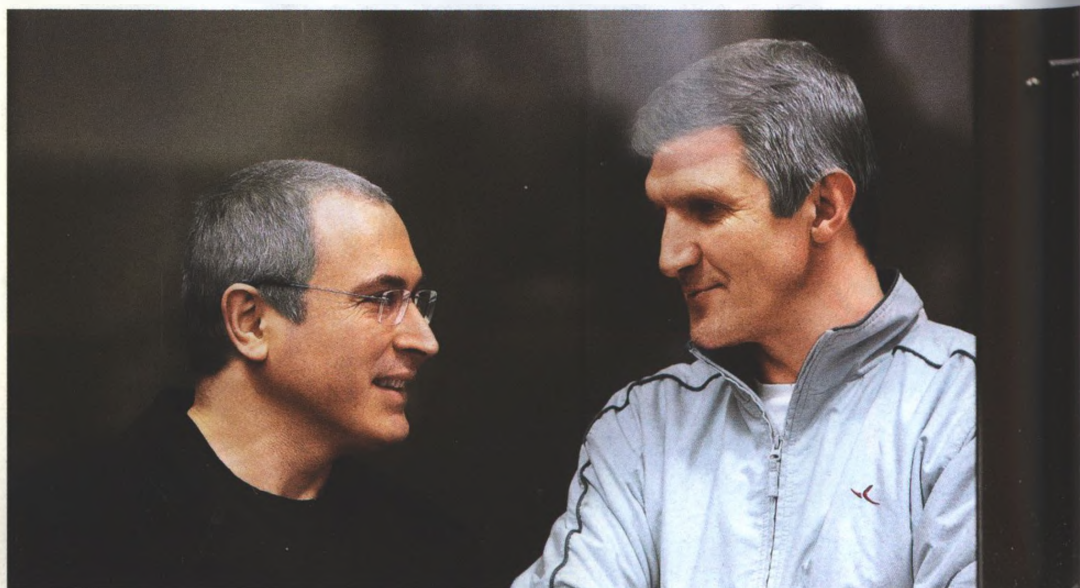
Пикет в поддержку
Ходорковского





Родители Марина и Борис Ходорковские после оглашения приговора по делу Михаила Ходорковского и Платона Лебедева, 31 мая 2005 года

Хамовнический суд Москвы приговорил Михаила Ходорковского и Платона Лебедева к 14 годам колонии общего режима за хищение нефти и отмывание выручки, 30 декабря 2010 года



верно заметил в разговоре со мной Сергей Алексахенко, «покупка активов на специальную компанию – нормальная практика в современном мире. Она позволяет избежать предъявления каких-либо претензий к головной компании холдинга и развести банк и промышленные активы. Разница с БФГ состоит в том, что МЕНАТЕП никогда не скрывал, что “Лагуна” представляет его интересы, а вот кого представлял БФГ – не знал никто». Впрочем, кроме Владимира Путина, проявившего неожиданно чудеса осведомленности и публично заявившего, что это известные ему люди, давно работающие в сфере энергетики.

Кстати, два слова о том аукционе, на котором никому не известные ребята непонятно на чьи деньги купили за \$9,3 млрд 76,79% акций компании Ходорковского. Он случился в декабре 2004 года, почти через 10 лет после залоговых аукционов, за которые не устают корить, и не без основания, российских реформаторов. Единственным «конкурентом» БФГ была «Газпромнефть», зарегистрированная в сентябре того же года и не сделавшая на так называемом аукционе ни одной ставки. При этом *Dresdner Kleinwort Wasserstein* и *JP Morgan* оценивали на тот момент ЮНГ между \$18 млрд и \$25 млрд. Ничего не напоминает? Мне напоминает. Но иностранные бизнесмены, которые не устают возмущаться залоговыми аукционами эпохи Ельцина, вот этот откровенный фарс эпохи Путина и, мне очевидно, – под прикрытием Путина, вспоминают гораздо реже, если не сказать никогда. Понятно: ничего личного, просто бизнес.

Контрольный пакет ЮКОСа перешел в частные руки в два этапа в 1995–1996 годах. В консорциум с МЕНАТЕПом вошел банк «Столичный» Смоленского. Смоленский утверждает, что денег он не давал, консорциум создавался просто для выполнения формальностей – нужна была банковская гарантия по взятым обязательствам, таковы были правила аукциона. Смоленский выступил, по сути, в роли гаранта. Довольно часто можно услышать упрек в адрес МЕНАТЕПа и других банков, что они якобы оплатили сделку взятыми в долг госденьгами, которые были размещены на их счетах. Смоленский сказал мне, что Андрей Вавилов¹ предоставлял МЕНАТЕПу значительные депозиты минфиновскими деньгами, которыми банк мог воспользоваться с возвратом под проценты. Михаил Ходорковский эти упреки отвергает. Владимир Дубов называет их «бредом».

Александр Смоленский в интервью журналу «Деньги» сказал, что «залоговые аукционы не могли принести серьезной прибыли (государству –

¹ С ноября 1994 года – первый замминистра финансов. – НГ.

НГ), потому что там все активы были куплены за бюджетные деньги. От чего там прибыль? Я получил депозит, купил на него завод, раскрутился — отдал. Вы считаете, что у банков в те годы были такие деньги, чтобы купить нефтепромыслы или крупное предприятие? Они их получили в собственность. Там была политическая задача. Все нормально договаривались»¹.

Леонид Невзлин: Понятно откуда появилась такая версия, что расплатились бюджетными деньгами. Я не занимался этим вопросом, но могу предположить. МЕНАТЕП был достаточно уважаемым банком. И у него было много госклиентов, и бюджетные средства на счетах в том числе. Теоретически банк мог брать кредиты у государства, теоретически могли использовать их средства, если знали, чем они будут покрыты. Банк же не хочет делать бизнес с деньгами клиентов. Отсюда и эти разговоры. На аукционах заплатили огромные деньги по тем временам. Это надо говорить честно: многие, возможно, и хотели бы участвовать в аукционах, но поскольку заимствований из-за рубежа тогда еще практически не было, то за спиной должен был быть сильный банк. Такой, как МЕНАТЕП, как Инком, как «Российский кредит», ОНЭКСИМ. Те, у кого были средства крупных клиентов, государственные средства. Я в этом не вижу ничего странного. И таких банков было очень немного. И для них это были все равно огромные деньги. Знаешь, я тебе скажу. Неоднократно в бизнес-жизни Миша ставил на кон все, чтобы сделать следующий шаг. Я думаю, это один из тех случаев, когда на кон было поставлено если не все, то очень многое. Риски! Наши люди ездили, просили в долг за рубежом, в стране. Колоссальные деньги, конечно...

За обеспечение средств для участия в аукционе отвечал Платон Лебедев. Он довольно подробно рассказал об этом на суде.

Платон Лебедев (в своем выступлении на втором процессе против Ходорковского и Лебедева в Хамовническом суде): Естественно, всех интересует источник: на какие средства приобретался контрольный пакет акций ЮКОСа в 1995–1996 годах. ...Это отчетность банка МЕНАТЕП за 1995 год. ...Здесь, в частности, указано, что только за 1995 год банк МЕНАТЕП заработал доходов на сумму 3 трлн 481 млрд рублей. Это только за 95-й. Поскольку курс был порядка 4000 рублей за доллар, то банк только за 95-й заработал доходов на сумму около \$1 млрд. Таким образом, источником финансирования покупки у государства контрольного пакета акций ЮКОСа в 1995–1996 годах были денежные средства банка «МЕНАТЕП-Москва», точнее — средства Группы банка МЕНАТЕП как холдинга. Если кратко суммировать, инвестировал 43 745 580 000 рублей и \$520 млн, компании «Лагуна» и «Монблан»

¹ Александр Смоленский. Ельцин не опускался до того, чтобы сажать в тюрьму тех, кто не с ним // *Деньги*, 17.10.2011.

в 1995–1996 годах приобрели... контрольные пакеты в ходе залогового аукциона и инвестиционного конкурса. При этом компания ЮКОС на тот момент имела накопленные убытки и просроченную задолженность, в том числе перед бюджетом, на сумму более \$2 млрд. Это стартовая ситуация.

Владимир Дубов: Если говорить сегодня, были ли те аукционы рыночными, честными, ответ — не были. Аукцион проходил внутри компании ЮКОС. ЮКОС проводил аукцион по продаже себя. Если ЮКОС в лице его представителей согласен, чтобы вы его купили, — тогда да, никому не нужен социальный взрыв на предприятии. Без согласия предприятия купить его было невозможно. Ни одно из предприятий, которые были выставлены на аукцион. Конкуренция могла быть только на уровне взаимодействия с предприятием, потом с правительством.

Спустя годы **Егор Гайдар** скажет: «Знаете, я не имел отношения к залоговому аукциону. Мне не нравится, как были проведены залоговые аукционы. И тем не менее... я скажу одну вещь, которую важно понимать. Перед залоговыми аукционами в российском правительстве обсуждался вопрос о том, что мы будем делать, когда — а это неизбежно по тенденции — Россия перестанет быть экспортером нефти и станет импортером нефти. Это планировалось на 2000 год. Тогда же обсуждался вопрос о том, что делать с Нижневартовском, когда добыча нефти на “Самотлоре” остановится в 2000 году. Что делать с 200-тысячным населением города? Вот когда мы приватизировали нефтяную отрасль, в том числе с помощью залоговых аукционов, у нас возникла другая проблема: что делать с таким быстрым ростом добычи нефти, которая создает нам проблемы, скажем, в переговорах с ОПЕК, которая говорит нам: “Почему же вы так быстро наращиваете свою долю на рынке?” Вот это про залоговый аукцион. Еще раз подчеркиваю, мне не нравится, как были проведены залоговые аукционы. Но результатом их стало то, что мы от экономики, в которой нефтедобыча стремительными темпами падает, буквально, почти сразу, перешли в экономику, где нефтедобыча стремительными темпами растет. Вплоть до “дела ЮКОСа”. После того как мы решили ренационализировать часть нефтяной отрасли, проблема с ОПЕК исчезла, потому что темпы роста нефтедобычи упали в пять раз. Как раз с того момента, как мы решили, что лучше ренационализировать часть нефтяной отрасли»¹.

ОЛИГАРХИ

Именно в 1995–1996 годах возникла смычка бизнеса и власти. Именно после залоговых аукционов и победы Ельцина на президентских выборах 1996 года

¹ Ольга Романова. Егор Гайдар об эпохе Ельцина // *The New Times*, 24.04.2007.

группа бизнесменов, рискнувшая в 1995-м, сделавшая ставку на Ельцина, поспособствовавшая (в том числе и финансово) его переизбранию в 1996-м, а затем завершившая приватизацию заложенных государством активов, стала с полным правом называться олигархами. Кстати, как рассказали мне его друзья, Ходорковский дал свое определение олигархам: «Критичная для общества концентрация интеллекта в одной группе людей», то есть когда концентрация интеллекта в группе настолько высока, что переигрывает остальное общество.

Ровно через год после президентских выборов, летом 1997 года, Борис Березовский дал мне большое интервью для «Коммерсанта», в котором сказал: «Взаимопонимание (между бизнесменами. – НГ) было полным: угроза возвращения коммунистов требует единства противодействия. Гусинский был не единственным, с кем я переговорил в Давосе. Столь же остро чувствовали ситуацию Володя Виноградов, Миша Ходорковский, Явлинский, Лужков. Чубайс, жестко прокомментировавший на своей знаменитой пресс-конференции восторги по поводу так называемого обновленного коммунизма, выразил то, о чем все мы думали. ...Мы своими глазами (в Давосе. – НГ) увидели реакцию на Зюганова – его встречали уже как победителя. ...У меня был любопытный разговор с господином Джорджем Соросом. Он прямым текстом сказал: “Вы совершаете ошибку, что не уезжаете из России. У меня есть примеры, как отрывали головы людям, которых я знал и которые цеплялись за свои деньги и оставались в странах, где совершались перевороты. Не заблуждайтесь, мы все прекрасно понимаем, что у вашего президента нет шансов”. Конечно, нелепо было бы думать, что все мы вот так вдруг прозрели в Давосе. Все видели, что ситуация в российском обществе трагическая, что люди не верят ни в новый курс, ни в действующего президента. Давос просто стал последней каплей. Там все было расставлено на свои места и не оставалось сомнений: нам не на кого рассчитывать, кроме самих себя. И никаких иллюзий относительно того, что “заграница нам поможет”. С этими иллюзиями мы тоже окончательно расстались в Давосе. Да, наверное, там очень хотят, чтобы у нас была страна по типу западной демократии, наверное, даже они готовы этому помочь, но без ущерба для собственного благополучия и не без собственной выгоды. Но ни о каких жертвах с их стороны не может быть и речи. Как только на политической арене мощно обозначились коммунисты, они обрушили на Зюганова водопад вопросов относительно гарантий западных инвестиций, проектов, контрактов. Они уже начинали с ним свою игру... Я вообще считаю, что коммунисты главным образом проиграли потому, что они своим основным противником

видели не того, кто им оказался. Они видели слабовольных демократов, а столкнулись, в общем, с оскалом капитализма»¹.

Позднее эту связь бизнеса и власти подтвердит и **Борис Ельцин**: В сегодняшней России, да и в мире, слово «олигарх» применительно к представителям нашего бизнеса звучит непременно с криминальным оттенком. Между тем к криминалу эти люди не имеют ровно никакого отношения. Это не воровские бароны и не главы мафиозных кланов. Это представители крупного капитала, которые вступили с государством в тесные и сложные взаимоотношения. Именно это привлекает к ним пристальное внимание общества, именно это заставляет и журналистов, и правоохранительные органы изучать их жизнь и деятельность почти под микроскопом. На самом деле влияние крупного капитала на власть неизбежно практически в любой стране. Весь вопрос в том, какие формы приобретает это влияние...

Запад боялся вкладывать большие деньги в Россию, боялся одалживать большие деньги российским бизнесменам. Наши же предприниматели — рисковали. Рисковали крупно. Понятно, что, если бы выборы 1996-го выиграли коммунисты, первое, что они сделали бы, — национализировали всю собственность. Поэтому, заплатив сотни миллионов долларов, отечественные бизнесмены были кровно, в буквальном смысле, заинтересованы в стабильности власти, ее преемственности.

Вот она — эта точка отсчета. Вот ответ на вопрос: почему власть и бизнес оказались рядом?²

Эта идея преемственности аукнется Ходорковскому через семь лет после тех выборов, когда преемник Ельцина, им же за ручку приведенный к власти и посаженный в президентское кресло, как теперь выясняется, практически бессрочно, распорядится судьбой Ходорковского, судьбой его компании, судьбой и жизнями его коллег. 1996 год станет печальным уроком и для российской журналистики, пожертвовавшей (как правило, совершенно искренне, исходя из глубинного неприятия коммунистов) законами профессии в интересах одной политической группы. Мы все платим за это сегодня, причем в такой последовательности: сначала Путин оседлал медиа, потом бизнес.

¹ Борис Березовский: выиграть выборы президенту помог молодой российский капитал // *Коммерсантъ*, 17.06.1997.

² Ельцин Б. Президентский марафон. Размышления, воспоминания, впечатления. — М.: АСТ, 2000.

ЮКОС: ХОЗЯИН

Михаил Ходорковский

ЮКОС: НАЧАЛО

Для правительства участие в залоговых аукционах имело целью не только пополнение бюджета хоть какими-нибудь деньгами от приватизации и даже не только обеспечение валютных поступлений за счет увеличения экспорта (точнее – его «непрекращения»), не только социальный мир в регионах, где начали выплачиваться зарплаты. Не менее важным было, как я сейчас понимаю, получение гарантии лояльности на выборах от ведущих финансовых групп, обладающих серьезным общественно-политическим влиянием.

Несомненно, стоимость активов зависела от ситуации. До выборов – «копейки» (сотни миллионов), в случае победы Зюганова – ноль, после победы Ельцина – столько, сколько стоило хорошее предприятие в предбанкротном состоянии и не консолидированное.

Оценить сложно, акции плохо торговались. Но, думаю, пару миллиардов, если бы нашелся покупатель. И он бы проиграл! К концу 1998 года ЮКОС опять стоил несколько сот миллионов, несмотря на докупку новых активов (ВНК).

Котировки акций очень зависят от стоимости нефти и себестоимости ее производства. А и с тем, и с другим был «швах», и только после завершения реструктуризации (в конце 1999 года) стоимость компании начала устойчиво расти.

Надо понимать, что в 1996 году ЮКОС владел 38–40% акций своих основных дочерних предприятий. Остальные принадлежали тысячам инвесторов, некоторые из которых были настроены совсем не конструктивно. Процесс интеграции подразделений шел до 2001 года, хотя в основном был закончен в 1999 году.

Это большие деньги и, главное, – огромные усилия.

Мы не только понимали мы точно знали, что будет, если победят коммунисты. Однако, конечно, вне зависимости от перспектив, мы были вынуждены сразу заняться ЮКОСом. Слишком плохая была ситуация. Сначала взялись за финансы и экономику.

В какой-то момент я сам пришел к Муравленко в качестве зама по экономике. Конечно, за шесть месяцев немного удалось сделать (с конца 1995-го до середины 1996 года). ЮКОС – гигантское предприятие, в 10 раз больше того, которым я руководил перед ним. В общем, шесть месяцев шла учеба и первичные антикризисные мероприятия.

Я уже не очень хорошо помню всю историю с «заходом» в ЮКОС. Понятно, что «процесс» шел длительное время. Причем, вопреки очередному мифу, ОАО «Юганскнефтегаз» – вовсе не единственный важный объект компании, а город Нефтеюганск – не единственный и даже не самый большой город, где ЮКОС был градообразующим предприятием.

Да, там добывалось 60% нефти компании, но еще 40% – в Самарском регионе, и там же, в Самарском регионе, она перерабатывалась, а крупные (тысячи сотрудников) сбытовые подразделения находились еще в девяти регионах (я про 1996 год).

Города Новокуйбышевск, Сызрань и целый ряд более мелких населенных пунктов (каждый с десятками тысяч жителей) зависели от бесперебойной работы ЮКОСа. Но еще важнее то, что от бесперебойной работы ЮКОСа зависела вся транспортная инфраструктура и треть котельных девяти областей России.

Замечу: история «вхождения» на самом деле продолжалась до 2000 года, так как, только закончив с ЮКОСом в «прежних границах», мы начали интеграцию ВНК (это еще несколько крупных населенных пунктов и более 40 000 сотрудников), а затем – Ангарская нефтехимическая компания (еще один крупный город – Ангарск, еще одно гигантское предприятие, еще целый ряд регионов, инфраструктурное благополучие которых зависело от нас).

Причем времени на «раскачку» все эти годы не было. Зарплату надо платить сразу, контракты исполнять, горючим каждый район каждого региона обеспечивать. Северный завоз, посевная, уборочная, котельные, машины пожарных и скорой помощи, войска (особенно действующая часть армии) ждать не могут. Запасы же у всех – минимальные, на несколько дней (если вообще есть). Конвейер. Причем конвейер разваленный.

Сегодня почти невозможно представить, какой «ор» стоял тогда. Непрерывно. Дня не проходило, чтобы не звонил кто-то из губернаторов,

из членов правительства с буквально чрезвычайной ситуацией. Я уже не говорю о чиновниках более низкого уровня, с которыми общались мои сотрудники.

А каких угроз я только не наслушался! И ведь ничего не скажешь, людей можно понять. Они сами едва «держали удар».

Параллельно шла кампания по выборам президента, результатом которых могла стать очередная вспышка гражданской войны. И мое участие в «предвыборных баталиях» было непосредственным. И тоже грозило в лучшем случае тюрьмой. Работали мы «на выборы» много и нервов много потратили, поскольку, кроме Зюганова, были те, кто хотел, чтобы Ельцин во имя власти отказался от демократии. Это означало бы отдать страну во власть силовой группировке. Позже это все же случилось, но, к счастью, – позже. Страна успела несколько лет побыть свободной, чему-то научиться. Во всяком случае я успел.

Так что не ждите от меня увлекательного рассказа про борьбу с отдельными бандитами. Вопреки очередному мифу, для руководителей моего уровня это была мелкая тема. В ходе разговора с премьер-министром или главой администрации президента (в разные годы по-разному) я иногда мог попросить о поддержке с федерального уровня наших региональных правоохранительных служб. Или (крайне редко) мог встретиться с федеральным чиновником уровня Рушайло, чтобы организовать взаимодействие. Остальное – дело профессионалов.

Раз в год я выступал на совещании руководства правоохранительных структур, участвовавших в работе по обеспечению безопасности на объектах компании. Рассказывал о наших результатах, проблемах, перспективах. Говорил о сложностях, где мы ожидаем помощи от специальных служб. Самая большая сложность – охрана наших растянутых коммуникаций. Десятков тысяч километров труб, линий электропередач, тысяч взрыво- и пожароопасных резервуаров.

Например, когда пункты приема металлолома стали принимать промышленный лом цветных металлов, началась настоящая беда. Люди рубили провода, находящиеся под напряжением. И так погибали по 10–15 человек в год! На региональном уровне мы закрывали эти «пункты», – прокуроры требовали открывать. Решали «через Москву».

Таких проблем была тьма. В частности, постоянная угроза терактов. Мы ведь, по существу, абсолютно беззащитны. Десяток боевиков с гранатометами – и нет НПЗ. Частная охрана? Смешно. С пистолетиками против автоматов. Значит – милиция, ФСБ. Они и работали во всех критических точках.

Участники совещаний – судя по погонам, высокопоставленные офицеры, человек 100–150 – задавали вопросы, говорили о тех проблемах, которые, по их мнению, должно решить руководство компании.

Надо заметить, вопросы безопасности на таких объектах, как наши, – проблема огромной технологической и организационной сложности. Так что мне хватало своих проблем, чтобы еще «заморачиваться» чисто правоохранительными задачами.

Конечно, «на местах» до нашего прихода ситуация была иной. Начальник цеха, директор завода, руководитель НГДУ¹, живущие в каком-нибудь поселке, абсолютно незащищены, но и взять с них особенно нечего. Нефть из трубы не вынешь, наши «железки» никому, кроме нас, не нужны. Большой ошибкой в свое время (1993–1994 годы) стала практика передачи руководителям таких подразделений полномочий по распоряжению продукцией. Им отдали квоты для обмена на товары народного потребления, для расчетов с подрядчиками и по налогам с местными властями.

Вот здесь и началось! Квоту отнять можно. Можно заставить заключить договор с липовой фирмой, можно поставить некачественные товары и заставить их принять... Теряли 30% продукции!

Но с этим я разобрался легко. Отнял все эти полномочия, перевел всех на бюджет и предложил всем «авторитетным людям» приходить с «вопросами» ко мне лично. Никто не пришел.

Мои безопасники говорили, что опасно. Но я не очень верил. Я же не один. Система. На мое место встал бы другой. Такой же.

Если бы мы с ними играли в какие-то общие игры или играли бы сами, боясь из-за этого втягивать милицию, может, и решились бы. А так – нет.

Дальше «наложил мораторий» на выплату всех долгов подрядчикам и поручил юристам оспорить те из них, которые казались сомнительными. Здесь начались скандалы. Пытались даже наложить арест на нашу продукцию.

Тогда я приказал покупать продукцию у наших подразделений еще на скважине (так называемая «скважинная жидкость»). Ее «арестовать» невозможно, так как «Транснефть» в таком виде, конечно, продукцию не принимает, а установки по выделению из скважинной жидкости нефти – мои. И к покупателю, ЮКОСу, претензий не предъявишь. Долги-то не у ЮКОСа!

Пошли судебные процессы, где появилась возможность отделить «зерна от плевел» (реальные долги от бандитских). Обиженных тоже хватало.

¹ Предприятие или его структурное подразделение, занимающееся добычей и перекачкой сырой нефти и газа до узла коммерческого учета. – НГ.

Кого-то, может быть, обидели зря. Потом разобрались. Вся «бодяга» длилась до 2002 года, но основное сделали к 2000 году.

Почему мы смогли легко решить проблему с бандитами? К слову, в основном на наших объектах «сидели» чеченские группировки, хотя и других хватало. Почему этого не сделали наши предшественники? Ведь контакты с федеральными органами были и у них.

Ответ комплексный:

- время было другое, и у власти были иные приоритеты;
- прежние руководители привычно побаивались (чисто физически) бандитов, ведь все они родом из этих городков и поселков (даже часть чеченцев родом из Сибири).

И, наконец, самое важное: пока компания была государственной, там имелось множество «темных уголков», куда не хотелось допускать милицию. Наличные деньги, зарплатy, не учтенные в тарифной сетке, и т. п. Это не «воровство» и не «налоги». Просто руководитель должен был платить нормальные деньги своим людям, должен был иметь возможность рассчитываться, минуя часто неработающую банковскую систему, а будучи скованным госрегулированием, не мог этого делать легально.

Когда пришел я, компания стала частной, и мне скрывать такие мелочи было незачем. Надо мной нет «начальства».

Мне смешно было слушать, как в ходе арбитражных дел по ЮКОСу Министерство по налогам и сборам и Министерство финансов делали вид, что с ними не обсуждалась законность использования налоговых льгот... ЮКОС формировал до 5% федерального бюджета! Это было равносильно бюджету, формируемому четырем российскими областями. Наши платежи по регионам прямо и специально учитывались при расчете федеральных трансфертов. Мы специально сдавали прогнозы, частенько я лично отчитывался перед министром за квартальные показатели.

Поскольку «мелочи» прятать не надо было (частная компания сама определяла, сколько и как платить своим сотрудникам и подрядчикам), а крупные вопросы (типа налогов) спрятать невозможно (их обсуждали публично и делали предметом политического компромисса), то глубокая вовлеченность «правоохранителей» в проблемы компании перестала пугать, а значит, сразу исчезла «поляна» для бандитов. Правоохранители тогда еще бандитами не стали и «делиться» не требовали.

Что я имею в виду под политическим компромиссом? Политики – это люди, выступающие «за все хорошее, против всего плохого», но увы, в жизни так не бывает. Нельзя одновременно иметь рост производства, высокие

налоги и низкие цены, а также высокие зарплаты работников, инвестиционную привлекательность отрасли, высочайшую экологическую безопасность и т. д.

Приходится искать и находить баланс, политический компромисс. А способы его достижения разные. Лучше – парламентский, через «согласительные комиссии». Хуже – в правительстве путем совещаний у премьера и вице-премьеров. Почему хуже? Менее прозрачно, а значит, менее прочно, менее надежно. Для тяжелой промышленности, для долгосрочных инвестиций надежность – главное.

ГУБЕРНАТОРЫ

Отношения с губернаторами – вопрос более сложный. Они – люди с серьезным политическим влиянием и с серьезными административными полномочиями. Встречали меня настороженно, поскольку подразделения ЮКОСа – предприятия крупные, градообразующие, сильно влияющие на социально-экономическую, а значит, и политическую ситуацию в регионе. Причем речь шла обо всех регионах – и о тех, где нефть добывали, и о тех, где ее перерабатывали, и о тех, где продавали нефтепродукты.

Опасения у губернаторов всегда были двойными: удержу ли я ситуацию внутри ЮКОСа (то есть не будет ли социального взрыва, падения производства и т. п.) и как я буду пользоваться своим влиянием в регионе. Кого буду поддерживать, во что буду вмешиваться. Ведь возможностей у главы компании много.

С другой стороны, и мне было важно построить отношения правильно. Ведь губернатор может серьезно помочь, а может и серьезно помешать. Местные налоги, выделение земельных участков, экологические проблемы, взаимодействие с региональными органами – все это решать «через Москву» невозможно. «Москва» (то есть федеральные власти) может что-то поправить разово, решить проблему, но каждодневная текучка – это губернатор и его люди.

Скажу сразу, о взятках со мной речь не шла. Губернаторы уже тогда имели достаточно своих возможностей, чтобы решать «мелкие личные проблемы». От такой крупной компании им было нужно решение крупных задач.

Конечно, каждый из губернаторов изначально попробовал меня «на зуб». Было и давление, и судебные иски, и даже жалобы президенту России, но это – нормально.

Вообще, скажу честно, мне с главами регионов повезло. Хотя среди избранных губернаторов полных дураков не встречалось в принципе, те, с кем имел дело я, – люди «отборные»: и ханты-мансийский Филиппенко, и самарский Титов, и томский Кресс, и орловский Строев, и многие другие. Как только они поняли, что я пришел надолго, ситуацию внутри компании контролирую, производство буду развивать, разговоры стали конструктивными и взаимоуважительными.

Отношения иллюстрирует такой факт: когда и если мне было необходимо заменить руководителя своего подразделения в регионе, то и отставку, и новое назначение я лично обязательно согласовывал с губернатором. Но и губернатор обязательно обсуждал с нами любые крупные решения, касающиеся тех городов и поселков, где наши подразделения были градообразующими. Собственно, ничего нового, так было всегда, но первый раз между собой договаривались независимые люди: избранные губернаторы и «частный предприниматель». Прекрасно получилось. «Win Win».

Александр Филиппенко¹ – абсолютно уникальный человек. Я таких губернаторов, как он, не встречал. Не корыстный, тонкий дипломат, знающий отрасль. Главное увлечение – возведение на месте Ханты-Мансийска современного города. И ведь смог! И команда у него была такая же. Собянин, Карасев, Ефимов. Штучные кадры. Мне с такими легко.

Понятно, что им надо было от меня – производственный результат. Понятно, что они могут дать – обеспечить комфортную социально-политическую обстановку. Споры – да, на уровне служб. Крик – нет. Зачем? Это люди, понимающие и принимающие аргументы. Умеющие контролировать свои эмоции. Я вроде такой же.

Что касается «московского пацана», то здесь несколько иная ситуация. В 1996 году, когда я там появился, мне было 33. Это нормальный возраст для «нефтяного генерала». Образование – «профильное», опыт работы в министерстве, опыт руководства крупными предприятиями. Поддержка в правительстве. Но, конечно, Филиппенко присматривался. Почти два года. Потом поверил и стал помогать.

А что до «атрибутов дружбы» – он умный человек, тонко чувствующий, что и кому нужно, а кому – нет. В моем случае он видел – можно обойтись без этой ерунды. И мы обходились. Хотя выпить – иногда выпивали. На приемах. Символически.

Я не знаю его реакции на мой арест. Полагаю – сдержанная. Во всяком случае не слышал, чтобы он как-то воспользовался ситуацией. Знаю,

¹ 1995–2010 годы – губернатор Ханты-Мансийского автономного округа. – *НГ*.

их допрашивали. Но судя по тому, что показаний в деле нет, значит, говорил неплохо.

СОЦИАЛКА

Конечно, одна из первых проблем – социальная. Ведь весь жилой фонд, ясли, школы, магазины, котельные, дороги – все находилось в собственности ЮКОСа. Все города были у нас «на балансе». Уже существовал указ о передаче всего этого региональным властям, но никто не торопился его исполнять. Почему? Резоны региональных властей понятны – организационных ресурсов нет, федеральный трансферт для финансирования всего этого еще получить надо, в общем – головная боль. С другой стороны – надо. Ведь именно коммунальная сфера – суть их деятельности.

Резоны руководства компании тоже двойки. С одной стороны, та же головная боль от «социальной сферы». Хотя расходы и списываются на налоги, но отвлечение организационных ресурсов гигантское. С другой стороны, владея «социалкой», компания «держит руку на горле» любого жителя: уволил, выселил из жилья, выкинул ребенка из детского сада – обычная практика. Я уже не говорю о мелком личном доходе от «бизнеса» типа пивзавода, гостиницы, магазинов и т. п.

Мой подход был однозначным и «идеологическим» – мне рабы не нужны. У человека должен существовать выбор. Крепостничество – прошлый век. Хочет – работает у меня, не хочет – идет к соседу или занимается собственным бизнесом. Поэтому вопрос перед губернаторами был поставлен однозначно: можно обсуждать, как мы вам финансово поможем в переходный период, но всю «социалку» мы передаем муниципалитетам, а коммерческие объекты типа магазинов – продаем. Так и сделали. Конечно, много кто «нажился» в процессе, но я «закрыв глаза», так как результат был важнее мелких потерь. Время – вот что имело значение. Время и мобилизация организационных ресурсов на ключевых производственных задачах.

Надо понимать, что никакие социальные объекты не уничтожались и не закрывались, поскольку они все необходимы для жизни людей. Причем компания сэкономила в основном не деньги, а организационные ресурсы. Переставала отрывать свой персонал на решение непрофильных задач, передавая их тем, кому ими положено заниматься, – коммунальщикам.

Муниципалитеты с радостью забирали то, что не требовало финансовых вложений, а наоборот, могло приносить доход, – гостиницы, магазины, склады ОРСов, незаселенные дома.

Гораздо хуже дело обстояло с жильем. Жилье убыточно, и мэры старались «выбить» из нас субсидии на его содержание, чтобы не тратить свой бюджет.

Здесь случались жаркие споры, но на нашей стороне был указ президента. То есть они могли только ставить бюрократические рогатки. В результате находился компромисс. Мы давали какие-то разовые субсидии и сдавали жилье городам.

Люди, конечно, в основном боятся изменений, поэтому возмущений со стороны сотрудников хватало. Впрочем, это была меньшая из проблем по сравнению с зарплатой, поэтому никаких особых конфликтов я не помню. Кроме, может быть, Нефтеюганска, где я отказался финансировать строительство жилья в городе. Считал и считаю ошибкой развивать город на болоте. Но люди к нему «прикипели». Этим решением я действительно настроил многих против себя. Но, поскольку я не политик, а руководитель компании, мне важно было понимать свою правоту.

Мы предложили вместо строительства жилья на болоте программу «Ветеран» – оплату переезда в более благоприятные места. Не скажу, что все были счастливы, но консенсус был достигнут. Поступить же иначе я попросту не мог. Это было бы безответственно.

Позднее мы реализовали множество социальных проектов в регионах: строили дома культуры, спорткомплексы, больницы, жилье, но условие всегда было одинаковым – мы строим, вводим в эксплуатацию и передаем местным властям. Если брать не хотят – не строим.

Конечно, руководители моих подразделений оставили несколько «любимых объектов», типа гостиниц или чего-то подобного. Я разрешил. Иначе они бы искали возможность меня обмануть и пришлось бы увольнять полезных людей из-за мелочи.

«ГЕНЕРАЛЫ»

Вообще, взаимоотношения с руководителями подразделений – отдельный разговор.

Их называли «генералами», и совсем не только потому, что должность называлась «генеральный директор». В «угрожаемый период», во время войны, например, все наши предприятия становились оборонными объектами, а их руководители получали генеральские звания и военные полномочия.

Собственно, и в мирное время их полномочия были близки к военным. Все объекты взрыво- и пожароопасные. Все представляют угрозу для безопасности не только собственно персонала, но и близлежащих городов и поселков. В случае чрезвычайной ситуации не всякий сотрудник может

убежать – его задача ликвидировать чрезвычайную ситуацию. При необходимости – ценой своей жизни. Не все это понимали. Особенно страшно идти в огонь, например открывать вентили для слива продукта. Мы специально жгли ежегодно по одному резервуару – учили людей. Трусы уходили. Но остальные знали: от «генерала» зависит не только благополучие – жизнь.

Таких «генералов» у меня было больше двух десятков. Не все соответствовали своей должности. Алкоголикам, просто слабым людям, людям не готовым воспринимать новое, пришлось уйти. Более того, я предупредил всех: никто не будет сидеть вечно, ротация неизбежна. Собственно с 1996 по 2003 год я всех и поменял.

Была ли оппозиция с их стороны? «По делу» – да. Мы спорили, искали компромиссы, договаривались. Попытки «неприятия», отказ от исполнения приказа? Нет. У нас у всех «военная ментальность», обязательная для такой отрасли.

Несомненно, они как-то проверяли, действительно ли я начальник. Командир. Как? Не интересовался. Конечно, к тому времени я был достаточно известен. Меня показывали по телевизору, называли среди крупнейших предпринимателей. Кроме того, некоторые помнили по работе в Министерстве топлива и энергетики в начале 1990-х годов. В общем, к моему приезду таких вопросов уже не было. Мои помощники звонили, сообщали о времени прибытия, просили организовать встречи с инженерно-техническим составом, управленцами, профсоюзами, представителями трудовых коллективов, поездки и встречи на рабочих местах (в цехах, на вахтах). Помимо этого договаривались о пресс-конференции или выступлении по местному телевидению и о других контактах. В частности, обязательно с ветеранами предприятия.

Нефтяником я не стал. Да и не было такой задачи. Нефтяники – это буровики, разработчики, производственные геологи. Их в компании в лучшем случае треть. Остальные – люди других профессий: строители, нефтепереработчики, химики, снабженцы, математики – сотни специальностей.

Я – инженер-технолог, специалист по организации процессов управления. А так много времени я «убил» на «добычной» сегмент именно потому, что этот сегмент «ощущал» хуже, чем иные. Руководитель же обязан иметь общее представление обо всей цепочке. Но, конечно, не на уровне профессиональных специалистов.

Освоить же одну-другую рабочую специальность – для инженера не великий труд.

ДОВЕРИЕ

Я приезжал на каждый завод, в каждое объединение, НГДУ, в каждое крупное бытовое подразделение, и несколько дней шли непрерывные встречи. До десятка в день. Некоторые заранее планировались как совещания, другие – как митинги, третьи – среднее между первым и вторым.

Моей задачей было завоевать доверие. Чтобы люди поняли: я разбираюсь в их проблемах, социальных и производственных, знаю, как их решать, и принимаю на себя личную ответственность за решения.

У нас интересные люди – они соглашались на честность, без несбыточных обещаний. Я же обычно говорю жестко и конкретно. Зарплата – буду платить. Оборудование – буду менять, но не сразу. Повышать зарплату буду, но тоже не сразу. Будет тяжело. Мы должны давать стране валюту, мы должны начать платить налоги в бюджет. Остальное потом. Так и говорил: отвечал на вопросы, парировал выпады. Впрочем, выпады – редкость.

Чтобы кто-то посмел меня где-то «запереть» – этот миф даже слушать смешно. Избить и даже убить в запале могли в 1998 году, в пик кризиса, если бы у кого-то нервы не выдержали, но запереть первое лицо – никогда. Психология другая.

Я не кум, и не сват, и даже не друг. Все это понимали, поэтому вопросы ко мне всегда были по делу:

- Будет ли работа? Где?
- Будет ли зарплата?
- Будет ли зарплата расти?

Реже – про условия труда, спецодежду, социалку. Поставить меня в тупик было непросто, поскольку с моим производственным и управленческим опытом предвидеть вопросы несложно. Специально загонять меня в неудобную ситуацию никто не стремился – людям важно было высказаться и узнать свои перспективы, а не «ущемить» руководителя.

Признание «хозяина» равно признанию «хозяином своего слова». Сказано – сделано. Люди это видят. Ровно здесь причина, по которой за умышленное неисполнение приказа следовало немедленное увольнение. В вопросе о власти нет места компромиссу, если речь идет об управленческой структуре компании.

В общем, попыток поставить под сомнение мое право командовать я не помню.

Пытаться обхитрить могли. Иногда успешно. Но пойти «поперек» – никто и никогда.

Знать, как живут рабочие, инженеры, проявлять и даже демонстрировать интерес, заботу – обязательное условие. Да, сначала я это делал «по необходимости», как компьютер. Потом, после 1998 года, болел душой. Но делал всегда. Зайти в гости в дом, в барак, в вагончик, попить чаю, пообедать, поговорить – обязательно. Личный прием – обязательно. Помощь, когда беда, – обязательно. Иначе невозможно работать.

Уровень жизни нефтяников был обычным в моем представлении. Кто-то, конечно, существовал в плоховатых условиях – в бараках, похожих на коммуналку, где мне довелось провести первые семь лет моей жизни, другие – в нормальных городских квартирах. Ничем не хуже квартиры моих родителей или жены. Телевизоры, холодильники – у всех. Модели не самые новые, но нормальные. Чтобы холодильник был пустым, не видел ни разу.

Конечно, были люди опустившиеся – алкоголики, наркоманы, у них дома катастрофа. Есть «перекати-поле», иммигранты, тоже очень печальная картина.

Но чтобы что-то новое для меня – нет. Я же много по стране поездил. Где только ни работал. Наши люди очень любят «прибедняться», и здесь важно точно отличить обычные «причитания» от настоящей беды. А беда, бывает, заглядывает в гости.

Самое плохое – болезнь. Наша бесплатная медицина – не медицина вовсе. Так что болезнь близкого человека сводит «в ноль» накопления любой семьи. Знаю на своей «шкуре», когда заболела мама.

Безработица – тоже страшное дело. Люди проедают накопления за несколько месяцев. Спиваются даже вроде сильные личности.

В общем, сказать, что понял что-то новое про жизнь людей, было бы смешно. В институте у нас почти не встречалось москвичей. Это ведь химический вуз. Стройотряды, практика на заводах, руководство несколькими предприятиями до ЮКОСа... Нет, нового ничего.

Другое дело, взрослея, начинаешь лучше понимать людей, по-иному оценивать происходящее. Беды же здорово способствуют взрослению.

Люди должны знать – они могут на тебя положиться, они не одиноки. А уж что ты при этом думаешь, вопрос второй. Хотя тоже важный. И чем старше я становился, тем лучше понимал, люди – главное.

Поэтому в 2000 году иногда даже финансы компании уже могли идти мимо меня. Финансовому директору я верил и знал – справится сам, технологи – справятся, геологи и строители – справятся.

А вот спецодежда, вагончики, бытовые условия, условия оплаты труда – это я лично. Своими руками пощупаю, поговорю со специалистами, с профсоюзниками, с журналистами (местными, они многое знают лучше других). Здесь время жалеть нельзя. Ключевое слово – забота, к которой привычки у наших чиновников нет. Думаете, только в государстве? В компании тоже очень и очень не сразу.

Для людей в нефтяной компании крайне важны бытовые условия. Ведь основная часть рабочего дня у большинства проходит на открытом воздухе. Производство непрерывное, значит, ночью или днем, в мороз или в дождь, при 40-градусной жаре или при 50-градусном морозе работа продолжается. Это верно и для геологов, и для добытчиков, и для строителей, и даже для переработчиков.

А еще – большое расстояние до дома. Ехать долго или вовсе вахта. В таких условиях забота о быте для людей крайне важна. И первый вопрос – спецодежда. Чтобы не жарко и не холодно, не сыро и не душно. Чтобы не горела на пожаре и не растворялась в масле. Чтобы легко сбрасывалась в чрезвычайной ситуации и не расстегивалась в другое время, чтобы не слишком пачкалась и не разрушалась при стирке.

Куча требований. Причем по большей части взаимоисключающих. Работали долго. Почти год. Скупили образцы по всему миру, от Аляски до Ставангера. Комплект разработали сами, ткани нашли. Очень помог институт охраны труда – отличные специалисты.

Цвета ЮКОСа – желтый и зеленый. Очень подходящие оказались. Название – гордость. Главная проблема – люди спецодежду жалели. Не носили на работу, чтобы не пачкать.

Одними приказами было не обойтись. Открыли продажу всем желающим по себестоимости. Все города оделись. Конечно, не целиком. Весь комплект, более 40 предметов, дорого, месячная зарплата. Но каждый что-то носил. Кто футболку, кто бейсболку, кто куртку.

А вот дальше, поскольку я – «хозяин», то я диктую правила, в том числе правила жизни. Например, излечил коллектив от пьянства. Напрочь. В 1996 году на работу трезвыми не ходили. В 2001 году пьяный на производстве – ЧП, о котором докладывали мне лично. На всю компанию – 110 000 человек – таких ЧП было около сотни в год. Не уволить мог только я. Личным решением. Случаи бывали, но редко.

Конечно, наивно было бы считать, что мне все докладывают, но, зная уровень внимания, боялись. Пить боялись. Скрывать боялись. В общем, проблема снялась.

Кроме того, я убедил коллег отдать 10% акций ЮКОСа, создать пенсионный фонд, чтобы наши ветераны могли купить жилье на «Большой земле» после завершения контракта. В фонде было 40 000 человек. Около 3000 человек успели. Остальных ограбили вместе с ЮКОСом.

Эти 10% акций ЮКОСа были переданы независимым управляющим в Швейцарии. В России – профсоюзная комиссия, решающая вопросы выплаты пособий из средств, получаемых управляющими за счет постепенной продажи акций. Именно эти акции арестовала в Швейцарии прокуратура, заявив, что нашла «скрытые деньги» – 5 млрд швейцарских франков.

Так вот, это была оценка пакета по текущему курсу. Потом, когда они обанкротили компанию, курс стал «ноль», и швейцарцы сообщили им, что активов больше нет. Так эти деятели еще два года понять не могли, что и куда делось. Бегали, спрашивали у нас. Не верили.

ТЯЖЕЛАЯ РАБОТА

Вообще, работа у нефтяников и тяжелая, и опасная. Причем касается это и добывающих, и перерабатывающих подразделений. Зимой на ветру и морозе, летом на жаре в душливых испарениях или в тучах гноса. Все время под угрозой выброса, пожара и прочих «радостей».

«Вышка» – буровая – совсем не основная работа. Всех «вышек» в компании было около 100, а скважин – около 10 000, сотни установок по подготовке нефти, переработке, резервуаров для хранения нефтепродуктов, десятки тысяч километров трубопроводов, и все это нуждается в ежедневном обслуживании.

Как правило, место работы человека находилось не более чем в 150 км от дома. И только около 10% специалистов приглашались из других регионов.

Однако серьезный вопрос, что это за 150 км? Обычно, если дорога «в один конец» отнимала менее двух часов, людей возили каждый день, если больше – ставили вахтовый поселок.

Поскольку дороги мы строили много и быстро (до 500 км в год), то и вахтовые поселки существовали, как правило, недолго. На буровой все смены – 12–16 человек, а поселок на удаленном крупном месторождении – 100–150 человек. По времени вахты тоже разные – от недели до месяца.

Условия сначала были «не очень», но к 2000 году ситуацию мы изменили. Даже на буровой отдельно ставили жилые вагончики, сушилку, столовую. Потом даже сауну. Месторождения же гораздо более обустроены.

Большая проблема была с постоянным жильем. Я вообще противник специальных «городов нефтяников», считаю их тяжелым советским на-

следуем. Нужно строить хорошие дороги, вахтовые поселки, автоматизировать и рационализировать процессы добычи.

Реально, чтобы обслуживать все месторождения компании в ХМАО, мне было нужно иметь «на месте» 10 000–15 000 человек, а проживало в наших городах и поселках там больше 200 000! Причем, например, Нефтеюганск построен прямо на болоте. До 14 м насыпного грунта! Представляете климатические условия?

Многие хотели, отработав, уехать в Самару, в Татарстан, в Саратов, но немногие уезжали. Так и жили, до конца жизни ощущая себя «временными жителями», не желающими вкладываться во «временное» жилье. Отсюда бараки, доставшиеся нам в наследство.

Скажу честно, не хотел я расширять жилой фонд. Ведь каждый год население увеличивалось за счет приезжих. А куда их девать? Работы-то нет, компания же должна была идти дальше на север, на восток.

Отсюда и возникла «пенсионная программа». Отработали? Продавайте нам жилье, получайте за него деньги плюс выплату из пенсионного фонда, плюс выходное пособие – как раз хватит на покупку приличного жилья в Центральной России (не в Москве и Санкт-Петербурге, конечно). Да еще и на машину останется.

Меня за такой подход сначала критиковали, но потом мы пришли к компромиссу. В каждом городе по-своему, но договорились. И пошла работа.

Все-таки я – «совок»! С точки зрения бизнеса из городов нужно было уходить. Они лишние для компании. Совсем. И крупнейшее Приобское месторождение, и освоение Восточной Сибири мы уже вели иначе. Только вахтовым методом, сократив до минимума потребность в персонале.

Филиппенко (губернатор ХМАО) предлагал мне оставить «штаб-квартиру» Юганскнефтегаза в Ханты-Мансийске, а остальное «минимизировать». Но я не смог. Люди уговорили. Проблема для людей состояла в том, что месторождения вокруг города почти иссякли. Насосы и качалки еще продолжали работать, добывая остатки, но основная работа, освоение, ушла дальше. А главный новый объект – Приобское месторождение – оказался ближе к Ханты-Мансийску, чем к Нефтеюганску.

Перевод штаб-квартиры в Ханты-Мансийск был логичен. Там хороший аэропорт, там все региональные службы, и он ближе. Но с этого момента Нефтеюганск стал бы умирающим городом. Людей-то компании столько не надо. Из 100 000 жителей с лишним я легко мог обойтись 5000–6000. Ведь кроме Нефтеюганска в том регионе у компании были и Пыть-Ях, и Пойковский. А еще многие могли ездить из Сургута и Ханты-Мансийска (по территориальным соображениям).

Все это понимали и страшно боялись. Хотелось ли жить на болоте? Вряд ли, но переезд пугал страшно.

ХОЗЯИН

Когда я пришел в компанию, зарплату платили частично, накапливая долг. Фактически люди получали в среднем \$100 в месяц. Зарплаты в компании начали стабильно расти после кризиса. В среднем доход людей увеличился на 20–25% в год, и к 2003 году заработок по компании составлял порядка 30 000 рублей в месяц, что было в три раза выше среднемосковского.

Конечно, для всего нужны деньги, а значит, увеличение объемов производства и снижение себестоимости.

В 1996 году компания была в глубоком убытке, в 1997 году мы стабилизировались, а в 1998 году опять провалились, так как цена на нефть упала до \$8–10 за баррель. И я пошел на жесткие меры, к которым был не готов раньше.

С августа 1998 года по май–июнь 1999 года я сделал все то, что нужно было сделать раньше: вывел из компании и отправил в конкурентное плавание строителей, ремонтников, все прочие сервисные подразделения. Выкинул все излишнее оборудование, кардинально изменил схему добычи, осуществил массовую ротацию персонала и создал постоянно действующую систему, обеспечивающую его дальнейшее обучение и ротацию (так называемая система «мобильного персонала»).

Жестко? Да! Но «на улице» оказались немногие. В основном пенсионеры и те, кто попался на пьянке.

Что действительно напрягло людей, так это выход компании с заказами на сервис на конкурентный рынок. То есть исчез гарантированный заказ от компании, за него теперь приходилось бороться с сервисниками других ВИНКов, с западными конкурентами типа Schlumberger. Именно это позволило резко снизить затраты на первом этапе. На втором главную роль начали играть уже технологии.

В добычном комплексе нефтяной компании лишь около 20% персонала собственно добычники. Остальные – буровики, строители, бригады капитального ремонта скважин. Себестоимость продукции в значительной мере зависит от них, поскольку в прежние годы весь этот громадный инвестиционный комплекс содержался вне зависимости от того, есть ли потребность в его работе.

Когда цена на нефть падает – инвестиции сокращаются, поскольку часть новых скважин оказывается убыточной. Но буровики и строители не могут

искать работу на стороне. Они – часть компании, они все равно закапывают деньги.

Причем стоимость их услуг идет не «от рынка», а от их потребностей в финансировании, и никакого стимула экономить у них нет.

Выделив их в самостоятельные предприятия, я заставил их искать работу, а компания стала заказывать им ровно столько, сколько ей нужно. И цены стали давать рыночные, пригласив для конкуренции Schlumberger. Жестко? Да. Но компанию спасло именно это – резкое снижение себестоимости.

Однако такой шаг носил разовый характер.

Компания не могла работать без нового строительства, бурения, капитальных ремонтов. А цены на подобные услуги не могут падать постоянно. Значит, нужен следующий шаг. Им стало изменение технологий: трехмерное моделирование резервуаров, горизонтальные скважины, множественные гидроразрывы и т. д.

Все технологии были известны и советским нефтяникам, но, как у нас принято, их не внедряли в массовую производственную практику, и неприменяемое знание умерло. Пришлось приглашать иностранных специалистов.

В общем, к середине 1999 года мы вышли на устойчивую прибыль, и дальше она не снижалась, хотя росли налоги, пошлины, зарплаты персонала. Цены держались стабильно на уровне \$20–25 за баррель. При нашей себестоимости, которую удалось удерживать «в рамках», это была прекрасная цена. Прибыль – это приблизительно \$3 млрд в год – расходовалась в основном на приобретение новых производственных активов и капвложения. Дивиденды составили в среднем 16,5% от прибыли (прокуроры посчитали).

Нефтяная компания должна ведь не только ремонтировать оборудование и расширять производство, но и разведывать новые месторождения. Обустраивать их. А это дорогое удовольствие. Миллиарды долларов.

Конечно, акционеры хотели больше дивидендов, но я, контролируя основной пакет, направлял большую часть на развитие. Думаю, Сечин мне, дураку, благодарен.

Долги мы погасили еще в 2000 году – там же проценты «тикали», а зачем это нам? У нас появились возможности привлекать деньги дешево.

МОСКВА И ПРОВИНЦИЯ

Вспоминал разные смешные эпизоды. Их было немало, но что-то уже рассказывал, о чем-то говорить публично неохота. Провинция гораздо дольше сохраняла «совковое» отношение к «начальству», чем Москва, и «переходы»

от современной жизни к архаичным обычаям вызывали у меня «комические» ощущения.

Самым «не провинциальным» городом был Томск. Я его за это очень любил. Чуть «сложнее» – Самара. Остальные...

Нет, все эти «хлеб-соль», всеобщее кумовство, «битвы» на танцплощадках, сплетни, боязнь «начальства» – где-то смешно, где-то даже мило, но вредно для дела.

Вас никогда не встречали «хлебом-солью»? Незабываемые ощущения участника исторической театральной постановки...

А приглашение в деревенскую баню, оказывающуюся деревенским публичным домом? Ведь «подвоха»-то не ожидаешь... Однажды пригласили меня и коллег в баню. Пригласивший – местный депутат-предприниматель, прекрасный парень с «бандитским шармом» тех лет: широкоплечий, стриженный, спортсмен, круглая голова, мощная шея.

Заходим в предбанник, стоит шеренга из пяти или шести девушек. Я даже напрягся: широкоплечие, стриженные до «ежика», круглые головы, мощные шеи. Похожи, как сестры.

Я тихонько спросил: «Это кто?» Он говорит: «Персонал, выбирайте». Обижать не хотелось, но и играть в подобные игры не привык. Пошли играть в бильярд. Сыграли пару партий и уехали.

Более аккуратные люди интересовались заранее и не занимались глупостями, не ставили всех в неудобное положение.

Знаю, некоторым нравились эти игры, а еще больше – слухи. Но далеко не всем, хотя перечислять можно долго. Афишируемые «победы» – это очевидная компенсация чего-то, чего человеку не хватает. Мне хватало.

Если первый раз я женился по молодости, во второй раз, точно понимая, что именно с этим человеком хочу жить и встретить старость. Обидеть жену подобными слухами? Развлечениями? Ни за что. А если было свободное время, то с удовольствием его проводил дома. С семьей. Вот такой я в этом смысле архаичный.

Много комичных моментов создавали новые системы связи, которые мы внедряли в компании. Одной кнопкой внутреннего набора вызывались абоненты в Москве, Томске, Юганске, Стрежевом, причем не только в офисе, но и на месторождении. Вначале здорово непривычно, как непривычной была система, когда показатели датчиков со скважин и установок выводились прямо на компьютеры в Москве. Общественная архаика и XXI век в технологиях. Смешно и грустно.

Был на буровой – 100 км от города. Звонок на «спутник» – А. Чубайс (он тогда был то ли вице-премьером, то ли руководителем администрации):

– Михаил Борисович, не могли бы подъехать?

– Когда?

– Через час.

– Не раньше чем через восемь – мне до аэропорта два часа и лететь три-четыре часа.

– Где Вы?

– На болоте под Ханты-Мансийском.

– Я же Вам в офис звоню?

– Мой секретарь переключила на «спутник».

– Да... Технологии... Жду завтра.

Вот такие диалоги. Сегодня – совершенно обычные. Лет 15 назад – шокирующие.

БЕДА

Тяжелого тоже хватало. Для меня больше всего – детские дома, их у нас было много. Особенно тяжело там, где дети-инвалиды. Нервы не выдерживали. Заходишь, говоришь, обнимаешь, даришь подарки, а сам как в бреду. Сознание отключается. Глубоко уважаю настоящих воспитателей. Их немного. Я не смог бы. У каждого человека свой барьер. Это – мой.

Смертей тоже хватало. Производство и опасное, и вредное, работа нервная. Люди рано уходят. Меня самого на разных этапах «карьеры» и током било – сознание терял, и трубы падали – уворачивался, и травился химическими выбросами, и замерзал до полного «несгибания конечностей», но я живучий, а многие другие – увы.

Особое место занимает гибель мэра Нефтеюганска Петухова. Конечно, он – не единственная криминальная жертва среди тех, кого я лично знал в разные годы, но ситуация с ним была особенно неприятной.

По ряду причин мэр строил свою публичную позицию на претензиях к компании. Мол, он не платит бюджетникам, поскольку компания недоплачивает налоги и т. п. На самом деле цены упали, и компания дотировала местное подразделение. Это единственный год (1998), за который нам претензий по налогам не смогли предъявить даже в ходе разгрома ЮКОСа.

Только накануне, на совещании у губернатора, последний его убедил прийти к соглашению, но этот факт еще «не разошелся» в городе. Согла-

шение состояло в том, что он прекращает раскачивать ситуацию в регионе, а губернатор ему чуть увеличивает налоговую долю (ведь мы платили в региональный бюджет, и уже губернатор делил деньги между местными).

Мой день рождения – 35 лет. Подготовлены мероприятия с участием наших бизнес-партнеров, членов правительства, других уважаемых людей...

Утром звонок: мэр Нефтеюганска убит. Понятно, многие в городе подумают на ЮКОС. Понятно, наши недруги постараются максимально использовать это против нас.

Было очень неприятное ощущение: убит лично знакомый, хотя и совсем не близкий, человек. Это, думаю, любому было бы неприятно.

Но главное – очевидные последствия для репутации компании.

Все мероприятия отменили – ясно же, какие будут обсуждения и настроение у присутствующих. Поехал к родителям. Туда, в Кораллово, приехали некоторые сотрудники компании, друзья. И все равно, не 35-летие, а совещание: что делать в создавшейся острой ситуации.

Что я мог? Это ведь миф о могучей службе безопасности. У нас же специфические задачи – экономика. Конечно, объявили премию за поимку. Но главное, я поехал говорить с людьми. Было трудно и неприятно. Но справились.

Следователи кого-то нашли, но дальше начались некие странности. Кого-то отпустили, кого-то убили.

В этот момент начался кризис (август 1998 года), и мне стало не до того. А когда через год кризис кончился, уже острота спала. Игра же в милиционера, ведение следствия вместо тех, кому положено, меня лично никогда не привлекали. Тем более все равно никому ничего не докажешь.

Что касается версий, то версия «ЮКОС» была неизбежной. Ведь не буду же я орать на площади, что только вчера, мол, мы обо всем с мэром договорились у губернатора, а сегодня его грохнули... Глупо.

Было еще три версии: «чеченский рынок» (он разогнал рынок, которые чеченцы держали под контролем, и отдал этот бизнес жене); «строители» (он не платил строителям, а у них тоже была «крыша») и «жена» (она – женщина волевая и мстительная, а Петухов – обычный мужик).

В общем, мы решили, что наилучшим вариантом будет «не дергаться». Пусть разбираются те, кому положено.

Вот они и «разобрались».

Мне вообще с «юбилеями» не везет: на 40-летие думал о готовящихся арестах, до которых была неделя, на 45-летие перепредъявляли обвинение в Чите. Да и 1993 год (30-летие) вспоминать неохота...

ДОМ — ТАМ, ГДЕ ЖЕНА

В каком режиме тогда жил? Для меня работа была любимым делом, поэтому никакого специального отдыха не требовалось. Конечно, времени на семью не хватало, но и больше 12–14 часов в день я тоже не работал. Да еще и воскресенье стремился проводить дома. Важно, не сколько работаешь, а как. Насколько эффективно тратишь время. Насколько качественно работают помощники. У меня всегда складывалась отличная команда.

Если же говорить о «совсем» свободном времени, то больше всего люблю фотоохоту. Причем не столько ради редких кадров, сколько ради пеших прогулок в тишине. Раньше очень любил скалолазание. Теперь уже вряд ли смогу.

Я всегда много мотался по командировкам. Везти семью с собой даже в голову не приходило. Маленький ребенок — Насте в 1996 году было пять лет, в 1999 году Глеб и Илька родились. Куда?

Старался субботу-воскресенье проводить дома. Если не получалось, то хотя бы раз в месяц. Летал.

У меня семья не очень обычная для предпринимателей первой волны (хотя я подобные знаю). Мы познакомились до того, как ко мне пришел успех. Инка очень не любит публику, новых людей, а для меня других женщин не существует. Только друзья. Друзей-женщин много. Я им доверяю. Они не предадут.

Дом — там, где жена. Остальное неважно. То, что построено в Жуковке, строилось без нашего с Инкой участия. Она была в Швейцарии — тяжелые роды. Я мотался к ней и по регионам — шел кризис. В общем, когда я ее туда перевез (жить было больше негде, предыдущее жилье уже перешло другим людям), пришлось еще два года достраивать. Внешне мне дом нравился. Внутри — слишком большой. Больше 700 м. Мы все собирались у меня в кабинете. Остальное — «местами освоенное пространство». Сейчас жена переехала. Мне тот дом тоже не жалко. Еще одно бывшее пристанище. Сколько их у нас с ней было...

Жуковка — не первое место, где мы жили вместе с коллегами. Так удобнее. Рабочий день начинается с утра, продолжается по пути на работу, а заканчивается часто глубокой ночью. Если бы жили в разных местах, то дома бывали бы еще меньше. Надоедать друг другу? Нет. Во всяком случае мне никто не надоедал. Кроме работы. Но работа — долг. Здесь ничего не поделаешь. Надоело — уходи. Хотел уйти...

Относительно моральных принципов.

Мы же все советские люди. Что в нас воспитывала семья? Не делай другому того, чего ты не хотел бы для себя. И наоборот, сделай то, что ждешь для себя от людей.

Мы любили страну, но презирали чиновников, советскую бюрократию. Из нас мало кто (если вообще кто-то) считал своим именно «государство», а не «страну».

Типичный анекдот: «Тачи с завода каждый гвоздь. Ты здесь хозяин, а не гость».

Соответствовала ли моя жизнь исходным моральным нормам? Да! Подумайте непредвзято, именно в этой парадигме, отнял ли я что-нибудь у людей?

Имущество получил у государства, поскольку мог и умел управлять этими предприятиями. Управлял по объективным показателям хорошо. Производство, прибыльность выросли. Капитальные вложения, замена оборудования, новые технологии, прирост запасов – туда вкладывалась большая часть прибыли. Свою часть дивидендов до начала арестов расходовал на общественные проекты.

Сам я с семьей жил неплохо, но ничем не отличался от того уровня, который мог позволить себе руководитель такой крупной компании. Не владелец, а именно руководитель.

Меня не воспитывали святым или аскетом. В моей семье считалось нормальным, что директор завода зарабатывает больше, чем рабочий или инженер, а генеральный директор объединения – больше, чем директор завода.

В советские годы у директоров были «льготы» или «возможности». В наше время они «монетизировались». Здесь я дискомфорта не ощущал и не ощущаю. Мой доход, то, что я расходовал на себя и семью, был в 30–40 раз выше, чем средний доход рабочего. Много? Я так не считаю.

То, что могла «вложить» и «вложила» семья, никуда не делось. Просто очень многое оказалось за пределами семейного опыта, за пределами воспитания, а самостоятельно, без получения внешнего опыта, пройти правильную эволюцию у меня не получилось. Смотрел по сторонам, копировал, постепенно изменялся, совершая ошибки.

Пример: взял деньги – отдай. Это воспитанный принцип, именно поэтому, когда отдать не мог, испытывал чудовищный дискомфорт и отдавал. Всегда.

А вот «права акционера» за пределами семейного опыта. Постигал постепенно. Наблюдая, общаясь. Ощущая восприятие своих действий теми людьми, которых уважал.

Не ври. Обещал – исполни. Воспитано. Не всегда получалось, но врать не умел и не умею. Даже если хочу. Даже теперь. Неисполнение обещания воспринимаю как тяжкий грех. Обычно иду до конца, чем бы мне это ни грозило. Иначе мучаюсь чисто физически.

В то же время необходимость морально-психологической поддержки людям, создания ощущения стабильности, защищенности не воспринимал очень долго. Обещано – получи, нет – гуляй. С психологическими проблемами – к доктору. Избавляюсь от такой «механистичности» по сей день. С трудом. Думаю, это результат того, что у моих родителей было очень мало времени на меня. Работа, работа, стояние в очередях... Здесь бы материальные вопросы решить. «Самокопаниями» заниматься некогда. И так далее. Все из детства.

Можно ли было «не переступить»?

Если мы говорим о законе, то законов особо не было, поэтому и «переступить» их не требовалось. Если о «не убий, не укради», в простом, приземленном смысле, то нарушение этих заповедей было для каждого личным и ошибочным решением. Те, кто начинал использовать такие методы, обычно заканчивали быстро и плохо. Редкие выжившие никогда не достигали «вершин». Причина? Это в мелком бизнесе у тебя нет возможности собрать всю информацию про контрагента. В крупном – все про всех всё знают. Вор, убийца – опасный контрагент. Если человек пользуется такими методами, то велик риск, что в какой-то ситуации он и с тобой поступит также. Ты ведь ему «не сват, не брат» и даже не «свой». Зачем такие проблемы? Ситуация, что «без него никак», крайне редка. Конечно, если такой человек будет продавать алмазы по цене бульжников, многие рискнут. Но ведь такого в обычном бизнесе практически не бывает. Значит, подобные люди приемлемы лишь в очень «специальной сфере». Оружие, наркотики, отмывание краденого и т.п. Этот бизнес у нас в стране монополизирован правоохранительными структурами, к которым я не относился и не относился.

Так что если говорить о жизни, «не переступая», надо поднимать планку до осознания личной ответственности «за слезы мира». Экология, социальное неравенство и т.п.

Можно ли было достичь успеха в 1990-е при таком уровне моральности? Не знаю. Может быть. У меня бы не получилось. Те ситуации, в которых был я, всегда предполагали стратегию «меньшего зла». Тонут десятки, опираешься на чью-то голову и спасаешь единицы. Не себя – можете поверить. Те из нас, кто думал о себе, уехал или хотя бы создал базу на Западе. Мы –

нет. Либо победим вместе, либо вместе утонем. Но вместе – значит «свои». Компания.

Какая экология, когда денег на зарплату нет? Какая социальная защита, если оборудование «на ладан дышит»?

Понимаю, что подрядчикам нужна оплата, заказы, что у них нет возможности найти другую работу, что я их топлю, спасая свою компанию. И топлю...

Такой бизнес – дело молодых. Как война. Сегодня уже не смог бы. Нервы бы не выдержали. Только к 2000 году стало легче.

Конечно, куча «издержек», которых мог избежать. Будь умнее, опытнее, понимая лучше людей и международную, современную практику.

Не хочу рефлексировать. Считаю, что человек должен идти вперед. Если что «напортачил» – сожалениями делу не поможешь. Исправляй. Невозможно – искупай делами. Времени мало осталось? Торопись! Будущие поколения дадут оценку на земле. А Господь – на небе.

НЕФТЬ

Наталья Геворкян

АВГИЕВЫ КОНЮШНИ

Александр Смоленский: Я знаю, в каком состоянии ребята приняли (после залоговых аукционов. — *НГ*) тот же «Норильский никель». Его директор в тундре пионерский лагерь построил и детей туда возил вертолетом. А еще у него был гараж типа спортивного комплекса, где он ездил на Mercedes, потому что Mercedes у него был, а по тундре на нем не поездишь. Город просто лежал в руинах. Сколько к каждой компании присосок было всех мастей. Я знаю, как ребята нахлебались, пока бандитов всех отшибли оттуда. В таком бы состоянии эти активы никто не купил. С другой стороны, все понимают, что эти активы — это бриллианты, просто грязные. Их надо было только почистить.

Сейчас, оглядываясь назад, можно сказать, как надо было провести эти аукционы?

— Тогда нельзя было ничего сделать по-другому. Просто ребята оказались в нужное время в нужном месте. Если оставить какой-то пакет у государства, тогда никто бы денег не вложил — государству не верили. Ключевые производства — «Норильский никель», Липецкий металлургический комбинат, «Северсталь», «Юганскнефтегаз» — были в жутком состоянии в смысле управления. Государство с них вообще ничего не получало. Только давало. С другой стороны, если я заплатил \$300 млн, а это \$30 млрд стоит, сколько стоит чистка бриллиантов? У нас были такие обсуждения в нашем кругу... Почему наши не стали договариваться, я не понимаю. Я, кстати, говорил об этом ребятам, что придет время — будут проблемы¹.

Эта проблема была и остается: итоги приватизации нелегитимны в глазах значительной части общества. Ходорковский вместе с другими бизнесменами хотели снять эту проблему, закрыть вопрос в начале путинского правле-

¹ Интервью, «Деньги», № 41, 17.10.2011.

ния. Что из этого получилось, вернее, не получилось, расскажу чуть позднее. Ощущение у большей части населения, что олигархи, поучаствовавшие в той приватизации, их ограбили, с годами не исчезло. Реальной истории о том, в каком состоянии олигархи приняли производство и как выводили его в лидеры рынка, в сущности, не написано. Не потому, что никому не интересно кроме журналистов, а потому, что сами владельцы предпочитают об этом публично не вспоминать. То ли это все еще зона повышенного риска. То ли они считают, что та недавняя, в сущности, история никого не красит.

«Роспром» пришел в ЮКОС как инвестор. Первоначальная договоренность с руководством предприятия предполагала, что старый менеджмент продолжит рулить производством. Но менеджмент не мог прыгнуть выше головы (в противном случае ЮКОС не оказался бы в ситуации, когда ему пришлось, в сущности, выставляться на торги), и в итоге через девять месяцев после аукциона группа Ходорковского вошла в управление ЮКОСом. Это произошло в августе–сентябре 1996 года.

Убедена, что Ходорковский по складу характера в любом случае изучил бы досконально производство. Но для начала был нанят Александр Самусев¹, который отвечал в «Роспроме» за нефтяной сектор, и группа надеялась, что его усилий на этом посту будет достаточно. А также рассчитывали, что банк заработает деньги, забрав к себе обороты ЮКОСа. Плюс считали, что, оптимизировав финансовую структуру, чем стали заниматься, заработают на этом значительные средства и даже, возможно, отобьют вложения. Но похоже, реальную ситуацию в ЮКОСе группа Ходорковского начала понимать не до и даже не после аукциона, а тогда, когда регулярно начала ездить в Юганск и погрузилась с головой в проблемы компании. В целом логично, что это произошло тогда, когда менатеповцы консолидировали в своих руках контрольный пакет акций компании, то есть когда они стали законными хозяевами — уже после президентских выборов 1996 года.

Владимир Дубов: Ты не представляешь, какая была ситуация. Сложно сказать, чего не было на балансе ЮКОСа. Разве что своих баллистических ракет не было, остальное все было. ЮКОС хватал все что ни попадя, и начинал содержать, оттого и тонул. Плюс его разворовывали все, кому не лень, со скоростью большей, чем добывали нефть. ЮКОС совершал действия, которые объяснить иначе как пьяным угаром сложно.

Например, мы нашли 22 коттеджных поселка в виде отлитых фундаментов в Краснодарском крае. Для будущей счастливой жизни нефтяников, наверное. Только

¹ В 1994–1995 годах — замминистра финансов РФ, с ноября 1995 года — заместитель председателя правления банка МЕНАТЕП, в 1996 году — вице-президент, начальник департамента инвестиционной политики компании «Роспром». — *НГ*.

фундаменты, больше ничего. 22 поселка, не дома! Сколько заплатили, как, по какой схеме финансировали — непонятно. Кому-то отгрузили нефть, кто-то должен был ее продать и на вырученные деньги строить поселки. Но не построил. Мы нашли четырехэтажную недостроенную гостиницу на острове Родос. Зачем? Ну, для отдыха сотрудников. А что, строить свою гостиницу дешевле, чем снять номер в соседней гостинице? Не дешевле. Зато своя. Что такое «своя»? Чья «своя»? Мы нашли какую-то яхту на Кипре, но, когда приказали пригнать ее в Сочи и поставить на баланс, яхта неожиданно утонула. Все эти «инвестиции» за рубежом делались без необходимого разрешения Центрального банка. Они просто не знали, что это необходимо. Отгружали нефть, а кто-то с ними за это вот так расплачивался.

Когда Ходорковский и его команда прилетали в Нефтеюганск, они жили не в самом городе, который весь намыт на болотах, а километрах в 20–30 от него, в Пиме. Причина даже не в условиях жизни, а в том, что в городе не было ни дня, ни ночи — постоянная работа, все дергают, у всех вопросы. А за городом можно было хотя бы выспаться. Это природный холм, вокруг лес и небольшой дом: четыре спальни наверху, внизу — столовая, баня и бильярдная. Наняли женщину, которая готовила и следила за домом. Друзья Ходорковского смеются, что они этот Пим при дневном свете и не видели толком, приезжали всегда после окончания рабочего дня, когда уже темно. И вот как-то раз приезжают поздно вечером и видят: что-то светится сквозь деревья. Спрашивают «домоуправительницу»: это что там у вас, северное сияние? Она махнула рукой: «Нет, это там пятизвездочный отель сияет». Решили, что пошутила. Поужинали и пошли спать. Утром встали.

Владимир Дубов: Я быстро на завтрак, меня там моя строганина дожидалась. А Ходорковский пошел бегать. Он же бегает по утрам. Я сижу за столом. Входит Миша, у него глаза прям на лоб вылезли. Пойдем со мной, говорит. Я пытался не пойти, потому что строганина же разморозится. Нет, пойдем... Вытащил меня. Отошли метров 300–400. И тут я вижу в рассветной дымке стоит океанский лайнер. Буквально. Это, как выяснилось, гостиница на 40 номеров в виде гигантского корабля. Миша говорит: «Что это?» Я не знаю. Ну, дальше мне объяснили, что надо бы узнать. Оказалось, что гостиницу строили итальянцы, им недоплатили последние деньги и они в этой гостинице жили и ждали своих денег. Миша: «Чтоб этого ничего не было!» А как не было-то? Обсуждаем, что с этим делать, а это наша тетка, которая нас кормила, говорит: «А отдайте ее мне!» Я удивился: «На хрена она тебе?» Она говорит: «А я бордель сделаю. Трасса недалеко, машины ездят, будут заезжать, все будет хорошо, бордель окупится». Понял.

Приезжаю в город, в объединение. Дел и так навалом, а тут еще эта гостиница. Говорю: «Как коммуникации тащили, 30 же километров от города?» Мне говорят: «Ну вот, проложили». То есть стоимость сразу умножай на три, коль из города тащили. Второй вопрос: «Зачем?» Они говорят: «Вот подумали, что у нас нет такого места в Юганске, куда можно было бы на уик-энд поехать». Прихожу к Ходорковскому, рассказываю: «Это они для уик-энда построили». Он говорит: не знаю, для чего построили, но чтобы этого не было, а деньги вернуть.

Еду к губернатору, говорю: «Александр Васильевич (Филиппенко. — НГ), вот такой классный округ Нефтеюганск, вот ты биатлонный центр строишь, центр для детей народов Севера, а давай мы с тобой сделаем лучший на Севере дом для престарелых. Он на меня смотрит: «Это ты мне итальянскую гостиницу впариваешь?» Я честно говорю: «Ага». Он: «А по какой цене?» Я: «По балансовой. В счет долгов, которые мы тебе должны, я тебе по балансовой стоимости отдам гостиницу. Проиндексирую на инфляцию. Но это святое». Он кивает: «Святое, по балансовой возьму». А мы ему должны были денег... ЮКОС несколько лет не платил налогов, так что там цифры были заоблачные. Налоги не платили, а гостиницы строили. Короче, мы посчитали, сколько стоила гостиница, коммуникации, все в целом, и мы это в счет долгов отдали областному бюджету. Областной бюджет месяца через два отдал это Нефтеюганску для организации там дома для престарелых. Правда, потом местные бандиты выкупили у престарелых номера и сделали там бордель. Так что тетка с ее народной смекалкой оказалась права. Но мы все же деньги вернули и частично расплатились с долгами.

Приход новых хозяев формализовался в виде нового штатного расписания группы «ЮКОС-Роспром». На нее были возложены управленческие функции компании ЮКОС, впоследствии «ЮКОС-Москва». Ходорковский как председатель правления «ЮКОС-Роспрома» оказывался высшим должностным лицом компании ЮКОС. А бывший «красный директор» Сергей Муравленко возглавил совет директоров «Роспрома». Прежнее руководство постепенно отошло от участия в оперативном управлении компанией. Со временем Муравленко уступил пост председателя совета директоров Ходорковскому.

Этот 33-летний банкир из Москвы был не очень похож на прежнее начальство. Например, он не понял, когда его покормили в столовой и не захотели взять за обед деньги. Он настоятельно спрашивал, сколько стоит обед, который он только что съел, а ему отвечали так, как это было принято с начальством в Советском Союзе: «Да что вы, что вы, ничего не стоит». Ходорковский, как мне подтверждают все, кто с ним работал, очень шепетил, когда дело касается денег. А статьи в бюджете о том, что начальство

кормят бесплатно, нет. Значит, тетки кормят его или за свой счет, или за счет рабочих, которые платят деньги. Так кто платит? А они не знают, так всегда было — руководство не платило за еду в столовой. Но кто-то же за это платил? Один из коллег Ходорковского мне сказал: «Надо же его знать. Попробуй за него заплатить в ресторане. Не получится. А тут ему предлагали поесть за счет его же рабочих. Ну как? Причем если речь шла о представительских расходах, например, — это другое дело. Сколько надо, если надо, столько и расходуете. Но вот лишние деньги просто так выбросить на ветер или пустить кому-то пыль в глаза — это не его. Более того, если ты позволишь себе это в его присутствии, то потеряешь в его глазах. Потому что деньги должны работать».

Я так подробно рассказываю об этом, чтобы стало понятно, что в некоторую сложившуюся систему работы, взаимоотношений, уклада жизни и своеобразного местного бизнеса, где нефтью оплачивалось все, ворвались вот эти московские чужаки-банкиры во главе с Ходорковским. С идеей построить вертикально интегрированную полноценную компанию, о чем он давно мечтал. Что это такое, там, в Сибири, тоже не все понимали. Да и не очень хотели понимать, полагаю. Все новое, как правило, страшит, не вызывает симпатии и раздражает.

Михаил Хархардин, заместитель главы администрации Ханты-Мансийска, отвечавший за экономическую политику: Сказать, что они вызвали раздражение, — ничего не сказать. Дело не в лощеных московских банкирах. Я вам скажу, наши нефтяные генералы, они не менее лощеные были, не менее наглые. Но менее умные. А по тем временам не извращенный по-советски ум был большой редкостью.

И дело не в том, что пришли чужие. Не только в этом. Раздражало, что деньги тратились не на удовольствия, не с тем размахом, который был присущ сибирским купцам, а рассчитывались с жестким прагматизмом. То самое целевое использование средств. Плюс совсем не совковое отношение к тому, что принято было еще недавно называть «заботой о народе». Раньше же все демонстрировали любовь к народу. Часть дохода, небольшую сравнительно, брали бартером — подержанными автомобилями, которые по бросовым ценам раздавали, и народу перепало, ширпотребом, продуктами питания. Народу же надо подбросить. То есть часть выдавали деньгами, а часть зарплаты — вот таким бартером. А эти сразу наступили на горло этой песне. Второе: всякие закидоны с дворцами, международными аэропортами на голом месте в тундре (такое тоже было), небоскребом среди тучоб — такие бессмысленные траты, которые финансировали нефтяные компании, были прекращены.

Он стал хорошим хозяином. Я вам скажу: когда они покупали ЮКОС, никто, еще раз — никто не мог обоснованно назвать цену ни одной производственной мощ-

ности. За очень короткий период (с 1989 по 1992 год) у нас была сломана денежная система и система ценообразования. Вот основные средства... Когда при советской власти бурили эту скважину, потратили 1 млн рублей — тех рублей, старых. Потом в 1992 году поставили новый электромотор, который стоит 25 млн рублей, теперешних. И забили два колышка осинового по 1 млн рублей уже 1993 года. Сколько стоит теперь эта скважина? Что хочу, то и ворочу. Иными словами, можно было сравнивать по принципу: вот аналогичная скважина в таком же состоянии в штате Техас, сколько она стоит. Но ведь это не сравнимо — другая страна, другое производство, другая система, другая ситуация. У меня к ребятам этого упрека нет — что купили за копейки. Тут даже не надо обладать особой экономической грамотностью, чтобы понимать, что иного способа приватизации — быстрого — не было. Если бы у нас рядом с Горбачевым был Дэн Сяопин и эту трансформацию производили бы не в порядке экстренной хирургии, а терапии, растянутой на 10–15 лет... Но такой возможности не было. Экономика обрушилась. Вспомните голые полки в магазинах. Сердце остановилось, нужен был электрошок. Упреки надо бросать тем, кто за 10 лет до 1991 года постепенно опускал нашу экономику.

Интересы Хархардина просто в силу его должности были диаметрально противоположными интересам Ходорковского. Ему-то надо было выбить из компании как можно больше для местных нужд. А компании надо было оптимизировать расходы. На самом деле от нефтянки в этом сибирском крае жизнь людей зависит на 95%. И все это прекрасно понимали. До открытия здесь первых нефтяных месторождений на территории, если брать вместе Ямал и Ханты, в 1,5 млн кв. км проживали порядка 200 000 человек. Половина в чумах — кочевали вместе с оленями. Хархардин очень интересно сравнил этот западносибирский край с Сахарой, но со знаком минус: «В Сахаре песок и выжженная земля, а тут болота, озера и реки. Там плюс 50, здесь минус 50. И достаточно редкие вкрапления тайги, но в основном болота. Естественно, жизнь туда пришла, когда нашли нефть и газ, — в 60-х годах прошлого века. И самое интересное, расселялся народ там тоже по принципу Сахары — в оазисах. Вдоль рек Обь и Иртыш. Так появились города, начиная с Сургута и кончая Ханты-Мансийском. Все, что есть в этих краях, жизнь этого региона завязана на нефтянку».

В сущности, никакой иной необходимости в возникновении городов типа Юганска или Нижневартовска, так называемых моногородов, полностью подчиненных производству, не было. Это тяжелое наследство Советского Союза. Условия добычи в Западной Сибири схожи с Канадой, где людей привозят на работу вахтовым методом. И тут достаточно было привозить людей из Самары или Тюмени, было бы эффективнее и дешевле.

В намытом на болотах Юганске жить нельзя. Там нельзя вырастить здорового ребенка, в тех климатических условиях. Десять месяцев в году зима. Температура минус 30 зимой — это тепло. А при ветре с Ледовитого океана бывает и минус 40–45 градусов. Если прилетаешь в такой мороз, то 10 метров от самолета до машины кажутся адом. Летом полно комаров и мошки, потому что вокруг болота. Но люди не хотят уезжать. «Мы здесь родились, здесь и умрем». В последнее веришь сразу.

На ЮКОСе было обеспечение всех нечерноземных районов нефтью и нефтепродуктами. До прихода менатеповцев нефтью расплачивались все и за все: все бюджеты, налоги, все — нефтью. А нефть была довольно удобной схемой для воровства, особенно с учетом высокой инфляции, которая была в тот период. Каждый мэр города продавал нефть с отсрочкой платежа на полгода и на этой простенькой схеме зарабатывал.

Мне казалось, что Ходорковский оказался в Сибири в совершенно новой для себя ситуации, к которой он был не готов. Но коллеги вспоминают, что они уже проходили такое же сложное начало, когда заходили на «Апатит», с той лишь разницей, что здесь нефтяники, а там шахтеры. Ну и с нефтянкой оказалось посложнее.

Владимир Дубов: Ходорковский два или три месяца жил в Юганске и по несколько дней работал на каждой специальности: помощником бурового мастера, помощником мастера по подземному ремонту скважин... Я помню, сцена была потрясающая: стоит Ходорковский в рабочей форме, гайки крутит, а рядом — охранник со спутниковым телефоном. Кстати, он как раз крутил гайки, когда Брудно взяли в заложники в Усть-Илиме, а ему по спутниковому телефону звонил Чубайс. Ходорковский считал, что все должны поехать и месяц проработать «в поле». Ну, это, конечно, благое пожелание. Но он это делал, считал необходимым понять, как все это работает.

Ходорковский за вторым перекурком выяснил у рабочих, что вахтовые поселки, которые были закуплены до нашего прихода, делались для Нигерии, то есть без отопления. Это при температуре зимой до минус 45. Он считал, что есть две вещи, за которые он принципиально ответственен: качество вахтового поселка и качество спецодежды. И он этому посвящал до фига времени. Наша спецодежда и наши поселки были лучшими, и это сильно помогло решать проблемы с трудовым коллективом. Они оценили, поняли, что не воруют с этой части. Комплект одежды, с ног до головы, зимняя и летняя форма — \$400 оптовая цена, столько стоила сумка со спецодеждой. Ходорковский ходил в такой же. Рабочие в гости стали ходить в этой форме. Они ею гордиться начали. И химчистку специальную для нее сделали. А на спине большими буквами — ЮКОС.

Юкосовцам приходилось учиться работать с новым начальством. Ходорковский въезжает в 9.30 в ворота предприятия. Он идет всякий раз разными путями в свой кабинет. Он проверяет по дороге сортиры — упаси бог, если нет туалетной бумаги. И так везде. Как-то в Москве он мне сказал: «Ты знаешь, у нас там буфет есть, прямо над входом. Если я в 10 или 11 вижу, что там толпится народ, я на следующий день начинаю проводить компанию по сокращению персонала. Значит, у людей есть лишнее время, пора сокращать».

Я помню, зашел как-то на планерку. А там громадный эллипсоидный стол. В одном конце сидят Ходорковский и секретарша, которая пишет протокол. А на другом конце стола — менеджмент ЮКОСа. И Ходорковский каждому задает вопросы. Контрольные цифры: сколько ты должен был сделать за неделю и сколько сделал, почему расхождения в цифрах, что ты должен сделать на следующей неделе. И каждому там дается 40 секунд на разговоры. У нас были такие планерки в банке, потом в «Роспроеме», потом в ЮКОСе. А они непривычные же были. Я как-то приехал на совещание к Ходорковскому в Москве, на Загородное шоссе, где у него был офис. Там все, и юкосовцы тоже. И мы с ним сцепились. Причем «Миша» и «Володя» — это мы дома или когда вдвоем, а в рабочем режиме по имени и отчеству и только на «вы». И я говорю: «Мне нужны средства для выплаты налогов». Он отвечает, что денег нет. Я возражаю, что, если мы не выплатим в этом месяце, у нас будут проблемы, потому что есть договоренности, есть график платежей. Он: а у компании нет денег. Я отвечаю, что меня это не волнует и компания должна была думать, когда подписывала график платежей. У меня график, мои деньги для налогов мне отдайте. Мы сцепились, перешли на горло. Разговор был предельно жесткий. Я выхожу, с кем-то еще поговорил. А все как-то на меня странно смотрят. Иду в столовую. А там так: этаж-столовая, а еще пол-этажа наверху — VIP-зал для руководства. Самообслуживание: берешь себе салаты, потом тебе предлагают на выбор первое и второе, все быстро, потому что времени жрать нету. Захожу в VIP-зал, а там тишина какая-то образуется с моим появлением. Знаешь, как обычно бывает: иди к нам... А тут ничего такого. Ну, ладно. Сажусь за стол один. Тут вламывается Ходорковский и кричит мне: «А чего ты за мной-то не зашел?» И садится ко мне. И тут я вижу непонимающие лица вокруг. Они не понимали, что я бы потерял свою работу, если бы не сцепился с ним. Если я не защищаю свою позицию, а начну соглашаться, то все. И кстати, холуйства Ходорковский не терпел. Ни в каком виде. За все 15 лет, что мы проработали вместе, одному человеку, другого не припомню, позволялось вести себя немного по-холуйски. И то потому, что его деловые качества прощали ему такое поведение. Хотя Ходорковского, я знаю, от этого передергивало, и он этого человека близко не подпускал никогда. Не хочь называть фамилию.

Это все понимаешь со временем. И когда мы зашли в ЮКОС, они не понимали, например, что можно поцапаться по делу. И даже нужно иногда. Они думали: да-а-а,

тяжелый народ эти ребята. Нужно было время, чтобы все как-то притерлись друг к другу. Это произошло не сразу. Даже между нами это произошло не сразу.

Любопытно, что Ходорковский с ближайшими коллегами выработали некоторую сигнальную систему, которая позволяла им определить срочность и необходимость связаться друг с другом, чтобы избежать накладок. Нарушение этих «кодов» было наказуемо. Мне рассказывали, что однажды один из акционеров ЮКОСа зашел к министру финансов по важному для компании вопросу. Он этот вопрос долго готовил, аккуратно во время встречи подводил к нему собеседника. И вдруг на его пейджер приходит команда «А1». «А» означает первую приемную, то есть Ходорковский («В» — Невзлин, «С» — Дубов, «Д» — Брудно). «1» означает «свяжись немедленно», «2» — «в течение часа», «3» — «в течение дня», «4» — «когда сможешь». Получив команду «А1», акционер свернул разговор, вышел, звонит в приемную к Ходорковскому: «Что случилось?» Его соединяют с Ходорковским, и тот весело спрашивает: «А ты что в субботу делаешь?» Ответ последовал без паузы: «Я — не знаю, а вот ты будешь лечиться!» Ходорковский удивился: «Что случилось?» Ответ: «Сейчас приеду и объясню». Акционер приехал и недобрым голосом объяснил Ходорковскому ситуацию. Тот посерел. Вызвал секретаршу: «Я сказал слово “срочно”?» Она: «Нет, но вы просили найти...» Ходорковский: «Я говорил, что срочно?» Она: «Нет». Он: «Тогда почему вы передали команду “А1”?» Он уволил секретаршу, причем ему было дико жалко ее увольнять. Но в тот же день он дал команду искать новую.

Владимир Дубов: Мы получили вместе с приватизацией все проблемы, которые остались от совка. И одна из самых главных проблем: эти заводы, которые достались нам в ходе приватизации, они не были фирмами, не были приспособлены к нормальной жизни, которой живут сегодня компании. Они слышали о своих потребителях, но часто их не очень знали. Они слышали о поставщиках своего сырья, но часто их не очень знали или не знали вовсе. И жулики из министерств, которые держали в своих руках все связи, были для них богами. Они говорили, где закупать, кому продавать, и иногда объясняли, что вообще этот завод производит. И не забудь, что все предприятия были двойного-тройного назначения из-за вечных мобилизационных планов, соответственно, с допусками по секретности. Эти механизмы никто тогда еще не отменял. И мы с этим столкнулись по полной программе. Например, данные о геологических запасах, то есть сколько у тебя есть нефти, — секретные. И что получается, если, например, у нас главный инженер компании — иностранец? До кучи вещей его допускать нельзя, потому что нужен специальный допуск, который иностранцам не светил. Это был сумасшедший дом. Вот в уголовном деле про-

тив Ходорковского и Лебедева фигурировали «Апатит» и Институт минеральных удобрений. Сначала покупался «Апатит», а потом Институт минеральных удобрений. Зачем? А ты думаешь «Апатит» знал, где у него какие пласты, что у него как происходит? Нет. Это знали министерство и вот этот институт. Сейчас сложно себе представить, что тогда творилось. А налоговая ситуация! Налоги принимались с ходу для каких-то важных нужд. Налог на милицию — нечем платить милиции, принимаем налог на милицию. Налог на образование — нечем платить учителям, принимаем налог на образование. Налог на вывоз мусора... разобраться в этом не мог никто. Предприятия отвечали просто: мы не будем платить, и что вы нам сделаете? А сделать ничего нельзя было. Вот в таком состоянии все это было, когда мы пришли. ЮКОС реально был банкротом, сидя на жидком золоте. Ходорковский считал, что если мы испугаемся влезать в эти драки и наводить порядок, то мы все равно не жильцы. Нам надо было сделать из этих предприятий нормально функционирующие фирмы.

Михаил Хархардин: Вот мы говорили: не любят Ходорковского. Богданова не любили еще больше. Почему? Потому что он сохранил вменяемость с элементами социалистического хозяйствования. Все вокруг не платили зарплаты. Он формально на бумаге выписывал меньше, чем все остальные, но он платил зарплату. Все не платили налоги внаглую, он платил налоги. И я вам скажу, он нефтяник во вторую очередь. А в первую — он великолепный менеджер. Но выбивается из стада. Таких не любят. И Ходорковский выбивался. Я не могу сказать, что у меня с ним когда-либо были хорошие отношения. Но дело не в том, любил я его или нет. Я отдавал и отдаю ему должное как бизнесмену, как человеку даже — очень сильному. Но мы были обречены быть оппонентами, просто в силу его и моей должности.

Вы думаете, мы не понимали тогда, что в те годы любой предприниматель, который честно платит все налоги и отчисления, прогорел бы, не начиная дела? Поэтому и существовала такая двойная мораль. Мы все понимали, что в условиях нарушенных после развала страны связей, ползучего бартера, бандитизма... Мы же вынуждены были брать налоги их же продукцией, сырой нефтью, а потом им же продавали обратно, но уже за деньги. Это была повсеместная практика. Система налогообложения тогда, да и сейчас, имела несколько составляющих: налоги, которые отчисляются в федеральный бюджет, налоги региональные (краевой), налоги местные (городские, поселковые) и платежи в бюджет (пенсионный фонд, медицинское страхование, таможенная пошлина, плата за недра и прочее). Так вот если заработал рубль и честно заплатил все налоги, то надо еще копеек 10 добавить. В этих условиях бессмысленно говорить о том, чтобы честно платить все налоги. Все мы это понимали. Речь шла о необходимом — о том, чтобы максимально выбрать из нефтяников ту часть, которая безболезненно для их производства может быть выбрана, чтобы мы не пере-

мерли с голода, не замерзли, построили дороги, заплатили врачам, учителям, в детские сады, короче, поддерживали нормальное существование. И всегда шел торг, периодически случались скандалы.

Есть одна особенность работы в Сибири, на северных территориях. С конца сентября и до середины-конца апреля в северные города и поселки невозможно завезти ни топливо, ни продукты в достаточном количестве, ни иные необходимые для жизни товары. Поэтому до сих пор существует так называемый северный завоз. Местная администрация кровь из носа должна заранее обеспечить северные территории всем необходимым для жизни людей в эти месяцы.

Владимир Дубов: Ты платишь вроде бы налоги ежемесячно. А у бюджета два максимума трат. Он должен отправить северных бюджетников летом в отпуск. И попробуй не отправь. Они за это убыют. Вот учителя — они там живут ради этих двух-трех месяцев на юге. Если ты им не заплатишь отпускные, а это сразу три зарплаты, в июне, то караул. Эта первая трата. Вторая: надо завезти топливо, пока есть навигация по реке Обь, — это северный завоз. Потом все замерзнет и уже ничего не завезешь. Вот два громадных выброса. Налоги идут равными частями, а расходы у города очень часто привязаны не к месяцу, а к периоду. К лету, например, когда все северяне-бюджетники хотят в отпуск. Что делать? Дать бюджету кредит, иначе просто задвижку перекроют на трубе. Все это отлично знают. Не завезешь топливо, они зимой померзнут. То есть надо дать кредит бюджету, проследить, чтобы его не украли, закупили все, что надо, и завезли. Здесь появилась кредитная система. Банк МЕНАТЕП дает городу кредит под гарантии ЮКОСа. Мэр отправляет учителей в отпуск. ЮКОС платит ему налоги. А мэр из этих налогов погашает кредиты банку. Это абсолютно законная схема. Тебе звонили и требовали, чтобы ты это делал, потому что ты должен обеспечить отпуск бюджетникам. А если не обеспечишь, то они устроят забастовку. Та же история с северным завозом. В такой ситуации два раза в год оказывались все нефтяные компании.

Михаил Хархардин: Знаете, что в нем было, в Ходорковском? Молодая наглость, которая проявлялась во всем. Вот вам пример. Они решили проделать в компании такую операцию... Компания же состояла из множества юридически самостоятельных подразделений. Так вот, все невыгодные, почти выработавшиеся участки, где добывалась нефть, они решили отпустить на волю, дать им полную самостоятельность — вы нам не нужны. А за ними же люди, которые там работают, живут, у которых семьи. Для нас это не выгодно, потому что эти люди бегут за помощью к нам. А мы не приспособлены к тому, чтобы заниматься коммерческой деятельностью. И вот была встреча:

губернатор, Ходорковский и я. Ходорковский говорит: «Вот мы такое хорошее дело делаем, вы там сами себе будете нефть добывать». Я ему говорю: «А тебе это не напоминает ситуацию, когда собаке отрубают хвост по чуть-чуть?» Он отвечает: «Да! И что? Компании это выгодно. Она не будет на себе тащить убыточные куски. И что с ними будет, меня не интересует. И что там будет с людьми, меня не интересует». Он не стеснялся. Ну и мы не стеснялись. Так и работали.

Мы с ним поцапались при первой встрече. В Ханты-Мансийске. По поводу налогов. Он сразу сказал: «Я снимаю с баланса все детсады, больницы, всю социалку». По закону имел право, он не обязан был этим заниматься. А мы говорили: «А где деньги возьмем? Вы же налоги не платите. Тогда давайте сюда больше налогов». Он говорил: «Не могу, баррель нефти стоит \$10, а у меня себестоимость \$15». Ну, искали выход — что-то бартером, что-то деньгами. Мы говорили: «Заплатите деньгами зарплату, мы хоть получим подоходный налог и заплатим учителям и врачам». Они скрипели зубами, но платили зарплату.

И все же вот я сейчас вспоминаю: он, конечно, располагал к себе, очень обаятельный внешне. Даже матом обаятельно ругался. И в нем было абсолютное такое бесстрашие. Он в нормальной обстановке был очень вежлив. Лично никогда не оскорблял. А по поводу работы, результатов работы — дрался как лев. Так мы и пребывали в вечной борьбе. Огонь и пламя. Ну так естественно. Назовите мне, кто в той же Франции любит налогового инспектора? Ну вот, смеетесь. Это естественный антагонизм, никто не любит платить.

Но знаете, в глубине души у меня по крайней мере было уважительное отношение к ребятам из этой компании. И я вам честно скажу, гораздо большее неуважение и раздражение вызывали предшественники этих ребят, предыдущие директора. Есть две психологии, чисто человеческие. Одна — кочевника: пришел, изнасилывал окружающую природу, пошел дальше. А есть психология хозяина-земледедца. Я стараюсь не насиловать, адаптировать природу и снять не один, а несколько урожаев. Так вот, эти молодые ребята, они не альтруисты, они не вкладывали просто так в производство, но они вкладывали, чтобы получить потом результат. Новые технологии вводили — потому что жалко... Знаете сколько при старой технологии оставалось в земле нефти? 70%. Новые технологии позволяют оставлять 40–45%. Сейчас стараются придумать технологии, чтобы выжать и эти 40%. Вот при советской власти был бандитский закон: прийти, выдоить фонтан, фонтан кончился — пошли дальше, фонтанов на нашу жизнь хватит. Фонтанами добыли первый миллиард тонн, а уже на старых местах, дожимая, без фонтанов потом добыли 1,5 млрд. Плюс ЮКОС на целом ряде месторождений построил очень хорошие дома, создали такие условия, что там жить и работать стало приятно.

Ходорковский не боялся говорить с рабочими. Я видел и слышал, как он разговаривает с работягами прямо на буровой, и я видел, как он разговаривал с Ельциным.

Он везде был адекватен ситуации, находил правильный тон и слова. И всегда в нем было чувство собственного достоинства, он никогда не лебезил.

Есть такие люди, у которых сентиментальность не играет никакой роли. И прагматизм срабатывает даже не на 100, а на 120%. Вот он из таких. Хорошо ли это? Для компании, которую он возглавляет, — это хорошо. Для него самого и для личной жизни... Иногда это очень плохо. Для окружающих, когда они понимают, что человек ради достижения какой-то цели может спокойно перешагнуть через тебя, несмотря на какие-то заслуги, дружбу и прочее, — сложно. Это все связано с достижением цели. Ради этого убираются все препятствия. Я думаю, что это и сработало против него. Он ведь зарабатывал имидж будущего политического деятеля. Конечно, политику нельзя отделить от бизнеса, когда бизнес на таком уровне, на который они его подняли. Тут уже 70% — политика: социальная, международная, если корпорация становится международной.

Знаете, я старый советский интеллигент, по образованию математик, программист. Я понимаю: Ходорковский и его ребята, они бы преуспели везде, куда бы ни пришли. С ним интересно говорить, спорить, он прекрасно образован, всегда был в курсе новостей, с ним можно было говорить о литературе, о новых технологиях, о новых течениях в экономике. У него прекрасная память. Он звездный мальчик. И вот теперь они ушли...

Признаться, меня поразил Хархардин. Мне говорили, что он однажды даже в больницу попал с сердечным приступом после какого-то очередного спора с Ходорковским. И я, конечно, не ожидала такого рассказа. Ходорковский был против нефтяного бартера, который широко и вполне легально практиковался в отношениях между региональным начальством и нефтяными компаниями. Ходорковский был безжалостным капиталистом, готовым любой ценой оптимизировать расходы компании. Ходорковский централизовал управление компанией, а это было по «присоскам», структурам и структуркам, которые давно и с выгодой для себя облепили ЮКОС, по бандитам, которые в перестройку крутились вокруг любого крупного производства. Как этих московских ребят в далекой и суровой Сибири просто не перестреляли, загадка. Хархардин, кстати, сказал, что он слышал о пяти покушениях на Ходорковского, в том числе и в Москве. Я лично не слышала ни об одном. У меня осталось впечатление, что приход новых хозяев ЮКОСа прошел довольно гладко. Хотя, может быть, это иллюзия?

Леонид Невзлин: За все время нашей работы было пять сигналов о том, что есть реальная угроза Мишиной жизни. Но никогда до физического контакта с теми, кто

представлял угрозу, не доходило. Что касается ситуации в Сибири, то все отношения, которые были между компанией до нашего прихода и бандитами на местном уровне и в Хантах, и позднее в Томской области, были порушены достаточно быстро. А эти отношения, конечно, были. Они выражались в том, что нефть и нефтепродукты частично продавали через структуры, которые контролировались бандюками. И быть не могло по-другому, поскольку «чистых» местных структур почти и не было. Вспомни: на транспорте, в портах сидели всякие разные, включая чеченцев. У нас была привилегия, что на нас уже «не тянули»: мы были достаточно крупными, чтобы с нами связываться впрямую. И мы не боялись, что если кто-то потеряет свой рынок, то нам или нашим людям это грозит физическим насилием. Но естественно, угроза для людей на местах была, поэтому мы по нашей традиции, как всегда, выстроили систему безопасности. Для этого начальник службы безопасности и его заместитель выезжали на место и выстраивали службу безопасности, как в центре. То есть обязательно состоявшую в основном из свежееволившихся сотрудников МВД и ФСБ, с договорами с МВД и ФСБ, с очень плотным взаимодействием, с охраной объектов и физических лиц с ними совместно. Мы инвестировали в их деятельность на местах — покупали оборудование, оплачивали обучение. Все это мы делали, чтобы не скатываться к примитивной коррупции. В общем, делали местные правоохранительные органы своими союзниками.

Михаил Шестопалов (*начальник службы безопасности Группы МЕНАТЕП*): У Ходорковского была охрана в Юганске, обычно человека четыре. Это в городе и там, где жил. А вот когда он работал с бригадой, на буровой, там была проблема. Он один раз взял начальника охраны на буровую. Но это же все на болотах, и проехать туда на джипах было невозможно. Поэтому делали так: до определенного места, пока можно было проехать, он доезжал с охраной на джипах, а потом пересаживался в КраЗ и ехал на буровую. И так же обратно.

Алексей Кондауров (*генерал-майор КГБ СССР в отставке, бывший менеджер ЮКОСа, глава аналитического управления*): У Ходорковского было сложное отношение к охране. Помню, после попытки покушения на Березовского я ему сказал: «Может быть, вам стоит усилить охрану?» Он меня тогда спросил: «Алексей Петрович, как, по-вашему, я 100 000 стою?» Я удивился вопросу. Говорю: «Вообще-то стоите». Он говорит: «Вот видите. При такой стоимости никакая охрана не поможет».

Еще одно. Он попал в Юганск, когда там была очень напряженная социальная обстановка. Месяцами не выплачивали зарплату, иногда по полгода, а того, что платили, на жизнь не хватало, народ жил впроголодь. Люди понимали, что бывшие советские менеджеры много из компании откачивают, все это где-то оседает, а люди

голодают. А город маленький, все бросается в глаза. Любое усиление охраны немедленно бы заметили. И Михаил Борисович всегда был против этого. Это создавало плохой привкус, а он эти вещи очень точно чувствовал и всегда старался избежать социальной антипатии. Конечно, служба охраны работала, но он никогда не был в окружении телохранителей. Использовали дистанционные методы, подключали МВД и ФСБ. Мы же очень плотно контактировали с местными органами. Старались усиливать агентурную работу, выявляли сигналы о возможной угрозе, но не тупо усиливали физическую охрану. Охрана всегда вызывает отторжение, а Михаилу Борисовичу это совсем не было нужно. И без этого отторжения хватало. Он ведь принимал очень непопулярные меры, но деваться было некуда, надо было разбираться с долгами, с кредитами безумными, которые висели на компании.

Владимир Дубов: Я могу тебе сказать, в какой момент там началась охрана. Он был достаточно ключевой в период взятия ЮКОСа под управление. Расскажу тебе одну историю, чтобы тебе стало понятно. ЮКОС попросил меня решить какую-то проблему на таможне. Я помог. Речь шла, если не ошибаюсь, об отсрочке по платежам. В следующий раз прихожу по каким-то другим делам к таможенникам, а они говорят: что у вас там происходит — ты просишь одно, ЮКОС просит другое? Я ничего не понимаю. Мне рассказывают, что приходили от ЮКОСа и сказали, что не нужна им отсрочка по платежам. Ладно. Я выяснил, кто приходил от ЮКОСа, и выяснил, что они просили о действиях, которые были в ущерб компании, но на этом можно было прилично украсть. Я забрал все бумаги, положил их на стол Ходорковскому, позвали Невзлина, который хорошо знал Виктора Иваненко. Буквально через полчаса — мы сидели в столовой — зашел Иваненко. Невзлин сел отдельно, и я через зал вижу, что он показывает Иваненко все бумажки, которые я принес. Я говорю Ходорковскому: «Миша, мне, похоже, абзац». Он ответил: «Да, я уже подумал об этом. Похоже, тебе придется ходить с охраной теперь». Мы охранялись в том числе и от ЮКОСа.

Но ты знаешь, мне кажется, что нас спасала не охрана, а то, что рынок отлично знал, что мы — одно целое, что убивать нас придется всех. А убьешь одного, пока живы остальные... Принцип, что Ходорковский будет драться до последнего цента, это было очевидно для рынка. И слава богу, смертей у нас не было. Разное было, но не это.

А потом уже, по мере того как мы централизовывали компанию, местные люди теряли власть. Оперативная структура была выстроена так, что у директора нефтезавода нечего стало просить. Раньше он мог сказать: отгрузи такому-то 200 000 тонн бензина. А теперь он не ведал отгрузкой. А что в такой ситуации могли сделать бандиты? Ну, езжай в Москву и ругайся с диспетчерским управлением. «Убирать» теперь надо было в Москве. Могли убить Ходорковского? Могли. Были риски. Мы отстраивали структуру так, что этим крутым ребятам не было места.

Любопытно, что мои знакомые, работавшие с нефтянкой или около нефтянки, уверяли меня, что и после прихода Ходорковского в компании подворовывали. Когда я спросила об этом бывших акционеров, они даже не сильно удивились. Оказалось, что принципиальной была одна вещь: если человек ворует из прибыли, с ним можно договориться, если человек ворует из расходов, то его надо увольнять немедленно. Логика была такая: подворовывать из прибыли не страшно, потому что ты забираешь то, что мы же тебе заплатили бы в виде твоей комиссии. Опыт показывал, что из бюджета компании разворовываться могли максимум 2,5–4,5%. Меня уверяют, что ЮКОС тут не исключение, с такой ситуацией сталкивались все российские компании.

Позднее, с появлением в компании Галины Антоновой, бюджет верстался предельно жестко. Об этой женщине ходят легенды: внешне – бабушка «божий одуванчик», а на деле – «железная леди». Как смеются юкосовцы, ее не любили так, что если бы в коридоре погас свет, то Антонову разобрали бы на пуговицы. Она делала страшный бюджет. Если кто-то в компании говорил, что за такие-то деньги он столько-то нефти добыть не сможет, то вызывали Антонову. Когда ее видели, то лица спорщиков приобретали выражение кролика, который смотрит на удава. Рассказывают, что вначале она сильно невзлюбила руководство ЮКОСа, включая Ходорковского. Со временем, понаблюдав, как и что делает компания, изменила отношение. Антонова органически ненавидела воров. Ее нельзя было купить. Она считала нефтянку своим ребенком и знала ее досконально. Например, никто из московских начальников не имел понятия, сколько надо песка на одну новую скважину в болотистой Западной Сибири. Им можно было впарить любую цифру в бюджете, а ей нет. Она знала. Ее нельзя было обмануть. Юкосовцы говорят, что вот эти 2,5–4,5% воровства при очень жестком бюджете были просчитаны и их можно было отжать до конца, но стоимость отжимания была дороже этих денег.

Я понимаю, что очень сложно объяснить кому-то, что бывает «учтенное воровство». А как объяснить тем, кто никогда не жил в России середины 1990-х, историю, рассказанную Ходорковским, от которой его трясло. Ворovali кабель в России – цветные металлы, их продавали, чтобы заработать. Я это видела в Чечне. Он это видел в Сибири. Отец посадил маленького сына на шею, дал ему инструмент в руки и сказал: руби кабель. А кабель под напряжением. В итоге – два трупa.

Ходорковский покупал компанию, напомним, с миллиардными долгами, если считать в долларах. ЮКОС на тот момент представлял собой холдинговую компанию, в которую входили «Юганскнефтегаз», «Самаранефтегаз»,

три нефтеперерабатывающих завода и несколько сбытовых организаций. Вывести производство сразу на тот уровень, который позволял бы погасить долги, было нереально. Тем более при низких ценах на нефть. Напомню, что к 1998 году цена на нефть упала до \$11 за баррель. В 1997-м году компания оказалась в очень сложной ситуации. В какой-то момент казалось, что выхода нет. Из-за долгов и набегавших на них пени и процентов компания не могла нормально работать: не могла кредитоваться, нефтедобыча была обложена инкассовыми платежами, то есть любая налоговая инспекция выставяла инкассовый счет на расчетные счета компании. А это означало, что с этих счетов ничего невозможно было платить, нужно было открывать новые счета, на которые тоже выставялось инкассо.

В середине 1997 года государство потребовало от ЮКОСа погасить долги. При этом государство не очень волновало, что и государство ЮКОСу было кое-что должно (например, министерство обороны). Чтобы как-то сдвинуть эту ситуацию с мертвой точки, правительство в марте 1997 года выпустило постановление, которое позволяло реструктурировать долги компаний и, как писала газета «Коммерсантъ», «от АО «Нефтяная компания ЮКОС» это постановление вообще официально требует отдать государству в залог контрольный пакет акций... и взамен получить пятилетнюю рассрочку в погашении налоговой задолженности. Если в течение пяти лет ЮКОС дважды просрочит текущие налоговые платежи, он потеряет свой контрольный пакет, который будет продан с публичных торгов. Итак, ЮКОС стал первым предприятием, которому не предложено, а прямо-таки поручено отдать контрольный пакет акций»¹. По моей информации, люди Ходорковского лоббировали это постановление. Насколько я понимаю, Ходорковский рассуждал так: если мы не отладим схему и не начнем платить налоги, нам все равно конец, если же мы благодаря этой отсрочке все же сможем платить налоги, то есть шанс выкарабкаться, в противном случае накрутка всех этих бесконечных пени, штрафов и прочего задушит компанию. То есть он рисковал, но выигрывал время, расширяя для компании возможности для кредитования плюс замораживались штрафы и пени, и паровоз должен был ехать вперед. Ходорковский сказал: «Мы ничем не рискуем, поскольку, если не сможем справиться с ЮКОСом, нам и так, и так конец. А мне все равно, сколько раз меня убьют – один раз или два раза».

В сущности, это банкротная реструктуризация. В рамках этого постановления ЮКОС реструктурировал задолженность бюджету в размере 1,8 трлн рублей. А дальше произошла довольно забавная история. В августе

¹ Государство отказалось заботиться о предприятиях // *Коммерсантъ*, 12.03.1997.

1997 года ЮКОС отдал акции в залог. А в самом конце декабря 1997 года последовал звонок из Белого дома. Ходорковский и коллеги ехали на работу, развернули машины и поехали в правительство. Пришли в кабинет Чубайса, который сказал: правительству, чтобы закрыть бюджет, срочно нужны деньги, поэтому выкупайте свои конвертируемые облигации. Разговор был жесткий, обработка продолжалась несколько часов. ЮКОС сдался: согласился погасить долги с некоторым небольшим дисконтом, который ему предоставили. А дальше министерство финансов за одну ночь выпустило так называемый нерыночный заем — ценные бумаги, которые группа Ходорковского купила за \$200 млн, а потом выкупила акции компании в обмен на эти бумаги.

Владимир Дубов: Конечно, когда мы пришли в ЮКОС, мы действовали жестко и, конечно, привыкали к нам постепенно. В ЮКОСе на это ушел, наверное, год. Оптимизация происходила беспощадно. Поскольку ты приходишь в место, где все живут неплохо и воруют, а компания живет плохо. И начинаешь менять правила игры: компания будет жить хорошо, а вы так, как вам положено. Но в итоге ты сокращаешь их сметы потребления. Ну кому это понравится.

То же было и на «Апатите», например. Вспоминаю, как там выступал Ходорковский. Шахтеры ему говорят: мы хотим комбайн. Хорошо, но смотрите, комбайн заменяет 12 человек, помножьте на четыре смены. Я покупаю комбайн, и 48 шахтеров уходят. Нет, говорят, мы не хотим комбайн. Понимаешь, они вообще так не рассуждали, когда говорили, что хотят комбайн. И то же самое происходило в ЮКОСе.

Мы ломали стены. В буквальном смысле слова. Ты же видела в ЮКОСе эти огромные залы с перегородками. А любая совковая контора состояла из длинных коридоров и кабинетов. И вот мы ломаем стены и делаем большие залы. Дикий вой: я не могу сидеть в клетке, я хочу отдельный кабинет. А мы как-то пересадили вынужденно одно из наших подразделений из этого открытого пространства в кабинеты. Пришел начальник и говорит: давай быстрее обратно. У него производительность труда на 30% упала. Ты пьешь чай, устраиваешь перекуры, ходишь из комнаты в комнату. А в зале все на виду, начальник всех видит. Чтобы пообщаться с начальником, нужно просто встать с места. Плюс видеокамеры, которые все записывают. Ну как тут нас любить? Очень не любили вначале.

И над Ходорковским в первое время подсмеивались, когда он по скважинам лазал. А потом стало не до смеха, когда он вызвал начальника и спросил: ты закуפל спецодежду? И весь отдел полетел, потому что они закупили не маслостойкую спецодежду. Люди работают с маслом, масло разъедает их одежду. В итоге наша спецодежда была один в один как та, которую Норвегия использует на платформах в Ледовитом океане. Смеяться перестали. Они же видели, что Ходорковский с ними на сква-

жинах крутился восемь часов, а потом приезжал и еще столько же работал в офисе. Довольно быстро к нему изменилось отношение.

Ты просто представить себе не можешь, какой там был сюр. Я как-то еду в Юганск из этого нашего дома, где мы ночевали, и вдруг вижу: на меня едет грузовик без одного переднего колеса. Я решил, что от усталости и недосыпа просто сошел с ума. Начинаю аккуратно заводить разговор с шофером: как тут транспорт ходит, как с запасными частями. Не могу же я признаться, что видел машину на трех колесах. А он говорит: да, с запчастями плохо, вон видел грузовик на трех колесах ехал? Они, говорит, тяжелые, грузовики-то, так что если сзади заполнить их нормально, то они на трех колесах хорошо идут. Думаю про себя: слава богу, то есть я не спятил. Успокоился и говорю: понятно, теперь рассказывай подробно про проблемы с запчастями. И такого сюрреализма много было вначале.

Да, мы не были нефтяниками, но довольно много всего знали. Ты начинаешь брать пирамиду сверху. Это Хайдер потом и вниз полез, но сначала мы брали сверху: финансы покажи, бюджет покажи, а это что в бюджете, а это что? Как устроен бюджет, мы знаем хорошо, как устроены финансы, мы знаем лучше их на порядок. Понимаем, как что надо выстраивать. Потом начинают верить, подтягиваются нормальные люди, которые рассказывают, как все обстоит на самом деле. Когда Миша Брудно начал заниматься сбытом, к нему пришел человек. Он не хотел стучать на своего начальника, который воровал, но он взял его за руку и провел по всей цепочке. И Миша все сам понял. И таких людей было много. Постепенно появилось понимание, что мы приехали работать серьезно, что дерем за компанию, что не ворует у рабочих. Мы бежали на длинную дистанцию, каким бы бизнесом ни занимались. Ну, так сложилось, нам всем это было интересно.

1997–1998 годы стали для Ходорковского периодом повышенных рисков и предельного напряжения. В 1998-м к тому же Россия рухнула вслед за азиатскими рынками: экономический кризис, повлекший за собой дефолт по основным видам государственных ценных бумаг. Все это на фоне низких цен на энергоносители. Весь бизнес Ходорковского оказался под ударом — от банка до нефтянки.

Мне до сих пор не понятно, как, будучи еще в процессе сложного выгребания ЮКОСа из долгов и реструктуризации компании, он решился на покупку Восточной нефтяной компании (ВНК), которая обойдется группе в общей сложности более чем в \$1 млрд. Это 12 предприятий в центре Сибири. ЮКОС покупает на аукционе 44% ВНК за \$810 млн. Еще 9% скупает до этого на открытом рынке, в результате получает контрольный пакет. Для покупки ЮКОС и банк МЕНАТЕП привлекают крупные займы у западных банков: под гарантии поставок нефти — один и под залог акций ЮКОСа —

второй: соответственно, \$500 млн и \$200 млн. Любопытно, что второе дело против Ходорковского и Лебедева начнется ровно через 10 лет, в 2007 году, с обвинений в «хищении» акций «дочек» ВНК путем обмена их на бумаги ЮКОСа. И так же, как с эпизодом с «Апатитом», с которого началось первое уголовное дело, этот эпизод отвалится за давностью лет.

Не раз, и не два, и не три в жизни Ходорковский подтверждает правоту легкомысленного тезиса: «Кто не рискует, тот не пьет шампанского». Все, кто его знает, считают, что Ходорковский умел считать на шаг вперед. Некоторые говорят, что на несколько шагов вперед. Он опережает конкурентов, что у некоторых из них, как мне рассказывали, вызывало устойчивое чувство зависти. Ходорковский рисковал — и делал рывок вперед, хотя всякий раз мог потерять все. Его друзья смеются, когда я спрашиваю: «А вы никогда не хватались за голову и не говорили себе: “Блин, во что мы ввязались”?», потому что в этом состоянии они прожили большую часть своей жизни в бизнесе.

Леонид Невзлин: Он видел преимущества такой покупки. И уговаривал не словами: давайте еще напряжемся. Он аргументировал, что слияние компаний имеет синергию и дает конкурентные преимущества на рынке. Этот шаг был абсолютно мотивированным — и структурно, и по бизнесу. Я как младший партнер абсолютно доверял его видению, и у меня возражений не было. Я мог испытывать какие-то эмоции. Страшно было реально: возьмем и обанкротимся, все провалится. Но я ему верил, и если он говорил «надо», то я понимал, что надо.

Михаил Брудно: Я был против покупки ВНК. 1998 год стал совершенно страшным. Мы из-за долгов, связанных с покупкой ВНК, абсолютно висели на сопле. Вся экспортная выручка уходила на погашение долгов, и еще не хватало. А с внутреннего рынка выручки никакой не было. То, что ВНК нас не утопила, — это удача, так фишка легла, Бог так захотел. Это было совершенно неочевидно. Но это как в подводной лодке. Капитан сказал: «Идем с Севера». Я думаю, что рискованно. Но идем с Севера. Грохнемся — так грохнемся. Вместе. Выживем — так выживем. Вместе. Ты понимаешь, его авторитет играл очень большую роль. Но не было святой веры. Было понимание. И каждый из нас мог ошибаться. Ну, кто мог точно сказать, что будет? Миллиард двести долларов за ВНК — гиря. Куда мы с этой гирей?

Выжили. Он оказался прав. А не выжили бы — я оказался бы прав. Какая разница? Ему важно было выслушать мнения и принять решение. А дальше делаем, как сказал. И не думай, что это ему легко давалось. И этот год ему очень тяжело дался. Могу тебе точно сказать, что несколько раз он был на грани отчаяния. Это было видно. Мне иногда казалось, что у него возникала мысль закрыть дверь, спрятаться —

и пусть оно все катится куда угодно. Пожалуй, более тяжелого года за то время, что мы работали вместе, я и не вспомню. И надо было ему помогать. Конечно, очень грело, что было ощущение спины. Нас грело. Ему было сложнее. Он главный. Ты знаешь, он набрал в 1998-м столько адреналина, что весь 1999-й его выбрасывал. Помнишь, как агрессивно вела себя компания по отношению к внешней среде в 1999-м? Расшвыривала помехи консолидации «дочек». Возможно, это последствия преодоления трудностей в 1998-м, адреналин победителей. Уж если мы тогда провалились, то нам ничего не страшно. А вот реально он изменился, как мне кажется, в 2000-м. Помягчал. Задумался: куда мы идем, что мы хотим...

Владимир Дубов: Принцип был тот же самый: если мы вылезем, то со всем этим вместе и в перспективе в выигрыше, а если не вылезем — сколько кирпичей упадет нам на голову, не важно, достаточно одного, чтобы разбить нам голову. Брудно считал, что с одним кирпичом мы выживем, а с десятью — не факт. Я, кстати, тоже опасался. Там были очень большие деньги, которые нас гробили. Потом упали цены на нефть и повалилось все. Более всего настаивал Голубович: чтобы сделать большую компанию, нам нужно ВНК.

Алексей Кондауров: ВНК — это Томск, это все рядом, это один регион, покупка была логичной. Она давала прибавку порядка 11 млн тонн нефти в год (к 35,6 млн тонн за 1998 год ЮКОСа. — *НГ*), это была работающая компания, хотя и подразорванная прежними управляющими и с некоторым количеством долгов. Ходорковский посчитал, что мы справимся с ситуацией, а в комплексе, объединив активы, справимся эффективнее. Если оптимизировать управление, то синергетический эффект будет позитивным. Покупалась ВНК на заемные деньги. Предполагалось, что в случае чего расплачиваться будут активами, которые, как тоже предполагалось, будут расти в цене. Это был просчитанный риск.

В 1997 году, незадолго до покупки ВНК, в команду Ходорковского пришел Василий Шахновский, который станет партнером, последним по времени прихода акционером Группы МЕНАТЕП. Ему в этот момент было ровно 40 лет. Он работал у Лужкова, был управляющим делами мэрии Москвы в ранге первого вице-преьера. Шахновский, собственно, возьмет на себя в группе функции Леонида Невзлины — PR и GR, а Невзлин уйдет пробовать себя в руководстве СМИ, что ему давно хотелось, — заместителем начальника агентства ИТАР-ТАСС. Невзлин логично внутренне мигрировал в сторону политики.

Василий Шахновский: Я встретился впервые с Ходорковским и Невзлиным в 1992 году, как мне кажется. Нас познакомил Владимир Гусинский. Впечатления остались

вполне позитивные. Они вели себя корректно и доброжелательно. Без панибратства и без заискивания, как это иногда бывает. Нормальные ребята. А потом я гораздо чаще общался с Невзлиным. Мы как-то с ним совпали, подружились. И должен сказать, что с какими-то деловыми вопросами и просьбами они ко мне, в общем, почти и не обращались. Может быть, иногда что-то по мелочи. Устроить встречу с Лужковым, например. Я был один раз в кабинете у Ходорковского, задолго до моего прихода на работу, когда мы организовывали такое собрание олигархов в 1994 году.

Это был странный год, чтобы не сказать — страшный. Да и 1995-й был не многим лучше. Шла война в Чечне. И было такое ощущение, что и в мирных городах совсем не мирная обстановка. С поразительной регулярностью отстреливали, взрывали и травили (в буквальном смысле слова) бизнесменов. Заказные убийства стали рутинной. Разумеется, это было связано с появлением нового класса собственников, с приватизацией, с переделом собственности. Активность преступных группировок была фантастической. Ну, в общем, «Однажды в Америке» со скидкой на российскую специфику. Кстати, может быть, именно поэтому фильм Серджио Леоне стал фактически культовым в России.

Василий Шахновский: Бизнес к этому моменту уже прошел какой-то путь, и возникла потребность в выработывании общих правил игры. И ведь весь крупняк бизнеса согласился: Виноградов, Смоленский, Ходорковский, Потанин, Березовский, Фридман... Все они были банкирами тогда. Они уже становились крупными и влиятельными. Власть не озабочивалась выработыванием правил игры. Законов практически не было. Шла вовсю приватизация. Все развивалось очень быстро, они между собой вступали в бизнес-конфликты. И эти конфликты разрешались вне всяких правил. Кто-то покупал суды, кто-то покупал чиновников. Они, в общем-то, собрались, чтобы эти правила выработать. С моей стороны, мне казалось важным как-то структурировать отношения между ними самими и между ними и властью. Мы собирались все раз в две недели. Говорили о жизни, о политике, об отношениях с властью. Приглашали туда ее представителей. Была встреча с Лужковым, с Рушайло. Там же родилась идея ввести в какие-то финансовые рамки взаимоотношения бизнеса и милиции, поскольку бизнесу нужна была защита от бандитов, а милиция в тот момент была бедной и немотивированной. И тогда создали фонд, в который все бизнесмены скинулись. Так встречались года полтора, потом все закончилось, еще до залоговых аукционов.

Как только стало понятно, что Шахновский уходит из мэрии, предложения не заставили себя ждать. Как правило, чиновники в России уходят

в бизнес, и понятно почему: для бизнеса важны их опыт и связи в госструктурах, ну и чиновников привлекает возможность прикоснуться к большим деньгам. Правда, Шахновский при желании мог бы к ним прикоснуться и в мэрии, должность была вполне «хлебная», но репутации коррупционера у него не было. Ходорковский пригласил Шахновского на работу в декабре 1996 года.

Василий Шахновский: Я согласился, хотя никаких деталей мы не обсуждали. И только когда мы сели обсуждать: куда, как и прочее, вот тогда я, стесняясь, задал ему вопрос, на каких условиях он меня приглашает. И он сказал: партнером. Не знаю, удалось ли мне скрыть удивление. Я, правда, такого предложения не ожидал.

Работа, которую мне предложили, не сильно отличалась от того, что я делал в мэрии. В сущности, я руководил аппаратом центрального офиса компании и выполнял все функции, которые до меня выполнял Леня Невзлин. Включая PR и GR. А он дождался моего прихода и ушел в ТАСС.

Конечно, я пришел, когда группа была на подъеме: она зашла в ЮКОС, она росла. Но ситуация была тяжелая и осложнилась тем, что в конце 1997 года начала падать цена на нефть. С деньгами было очень тяжело.

ПЕТУХОВ

Владимир Петухов был избран мэром Нефтеюганска в октябре 1996 года. 26 июня 1998 года в пятницу, «в начале восьмого утра за Петуховым домой зашел один из трех его охранников, Вячеслав Кокошкин. В этот день мэр решил не ехать на работу на автомобиле, а пройтись пешком. Дорога проходила через пустырь, разделяющий город на два микрорайона. Когда до здания мэрии оставалось метров 300, из придорожных кустов прозвучала автоматная очередь. Петухов был ранен в грудь и голову, Кокошкин — в позвоночник. Раненых через некоторое время обнаружили прохожие, которые вызвали «скорую помощь» и милицию. Несмотря на все старания врачей, через три часа Петухов скончался на операционном столе»¹.

В день убийства Ходорковскому исполнилось 35 лет.

Владимир Дубов (в тот момент отвечал в группе за региональную политику): Когда мы только начали общаться с ЮКОСом в 1995-м — начале 1996 года мэром Нефтеюганска был Севрин. Он был дерьмом и жуликом, но при этом другом Муравленко. И я, конечно, в душе молился, чтобы он проиграл выборы. Хотя компания ему по-

¹ Тополь С., Кондратюк Ю. Убит мэр Нефтеюганска // *Коммерсантъ*, 27.06.1998.

могала. Это был тот друг, при котором враги уже не нужны. Он проиграл выборы, и ко мне приехал новый мэр господин Петухов. У него была фирма «Дебит», которая занималась ремонтом скважин, он был независимым предпринимателем. Пришел он со словами: «Ну что, не ожидали?» Я сказал, что нет, мы очень надеялись, что он выиграет. Он говорит: «Почему?» Я отвечаю: «Ты пойми, Севрин был другом, я должен был ему помогать. А ты враг. А для меня, для человека, который отвечает за деньги, гораздо дешевле иметь врага, чем друга. Севрину я должен был помогать, а тебе не должен, у меня нет никаких моральных обязательств». И Петухов прямо в процессе этого разговора все отлично понял и стал объяснять, что не надо относиться к нему как к врагу, что он будет отличным другом. Я сказал: поживем — посмотрим. Дальше он попросил, чтобы мы давали работу его фирме. Я совсем обрадовался: понятно. Сказал, что это будет зависеть от того, как он будет себя вести. Он мне сказал: «Не обращай внимания, что я буду говорить, а смотри, что я буду делать. Я пришел на волне войны с вами, я с вами буду воевать. Но бумажки все буду подписывать». Вот так мы и договорились.

Строго говоря, мы могли его задушить одним движением. Компания «Юганскнефтегаз» зарегистрирована в Нефтеюганском районе. А компания ЮКОС зарегистрирована была в городе. Перерегистрировать ее в Ханты-Мансийске, или Москве, или в том же районе заняло бы у меня две недели. Он это отлично понимал. Основные налоги мы платили губернатору, а губернатор платил ему. Были и долги компании, которые она не платила много лет до нашего прихода. Губернатор был умный. Он сказал: то, что вы платите за ресурс (за недра), — идет в мой бюджет, окружной, а ваша прибыль пойдет в местный бюджет. Он своим распоряжением начислил прибыль ЮКОСа в бюджет Юганска. Так мы и делали. Хотя по закону я обязан был платить Филиппенко. Но здесь же мы тоже завязаны. В городе живут наши работники. Если возникают проблемы со школой или здравоохранением, то через две недели они станут нашими проблемами.

Петухов на самом деле глубоко несчастный человек. Он был неплохим «орговином». У него очень сильная жена, со сложным сильным характером, и сильная родня жены. Она из татарской семьи. Сначала мы с Петуховым жили душа в душу. Он читал речи о том, что не допустит, чтобы компания «задушила город», но подписывал мне все протоколы. Если серьезно, то куда ему было деться? Я же не ангел. Я же могу играть прибылью, я могу ее показать в конце года, и как у него учителя летом уедут в отпуск? И он это понимал, и я. И жили вполне мирно.

Все, что касается Петухова, — это моя ошибка. Я чуть-чуть пустил все на самотек. Глобально держал рычаги и не лез внутрь контролировать его бюджетные расходы с какого-то момента. А семья начала сильно злоупотреблять. Классический пример: Петухов построил новый рынок и отдал его в аренду своей жене. Понимаешь? Город дал кредит его жене, а жена построила новый рынок. Новый рынок оказался убы-

точным, поскольку на старом рынке все было гораздо дешевле. Тогда бюджет совершает «гениальный» ход: город покупает старый рынок за бешеные деньги и сносит его бульдозером, что приводит к скачку цен на новом рынке, то есть в городе дорожают продукты. Или другой пример, как раскачивается смета: мэрия Юганска имела больше автомобилей в своем пользовании, чем мэрия Москвы. Сравни 100-тысячный город и 10-миллионник. Дальше: бюджет города Юганска больше, чем бюджет города Омска, где миллион жителей. И то, что я его не поймал за руку, когда все это началось, — это моя ошибка.

Когда я это выяснил, приехал и сказал: «Так жить не будем». Он мне: «А как? У меня бюджет утвержден». Я предложил переутвердить бюджет. Он ни за что. Я поехал к Филиппенко с предложением ввести в городе прямое губернаторское правление. Он замахал руками: не хочу лезть, не хочу связываться с Петуховым, это плохо скажется на моем рейтинге. Я все же добился введения губернатором прямого правления, я собрал дома у одного из депутатов сессию городского совета (дома, поскольку он был со сломанной ногой, так что пришлось остальным приехать к нему, чтобы был кворум), и мы приняли обращение к губернатору с просьбой проверить бюджет и обращение к прокуратуре разобраться со всеми злоупотреблениями, а также предложение прекратить финансирование бюджета и перевести все это на губернатора.

У меня был тогда же разговор с прокурором. Мне же было очевидно, что Петухова вот-вот посадят. И прокурор мне сказал: «Конечно, и он мне много интересного расскажет». Я усомнился, что Петухов будет сдавать жену. Прокурор Коля Белан мне говорит: «Ты не понимаешь, это такая порода человека, он будет самооправдываться, и в процессе самооправдания он мне расскажет, что было и даже чего не было».

И в этот момент я должен был понять, что его убьют, что вся эта его компашка, которая с ним вместе пилила бюджет, не допустит, чтобы он в камере рассказал лишнего и подставил остальных. Я обязан был это предвидеть.

Его убили, когда уже начала работать следственная группа, а до ареста оставалось дней десять. Историю с рынком знали все. Была версия, что это связано со старым рынком, который он купил у чеченцев. И заплатил им очень много. Сам Петухов говорил, что он таким образом освободил город от чеченцев, что теперь они уедут, потому так он с ними договорился. Сомневаюсь... После этой истории я с регионов ушел.

Михаил Хархардин (возглавлял комиссию по расследованию финансовой ситуации в городе накануне убийства, а после убийства управлял деньгами города): В нашем регионе были сильные мэры, но Петухов явно был не такого масштаба. Мне он казался не вполне здоровым психически, если честно, говорит-говорит и вдруг переходит на визг, руки трясутся... В Юганске тогда были мелкие бандюганы. Там шла война за власть на вещевых рынках. Смерть Петухова, возможно, связана с тем, что он поспо-

собствовал тому, чтобы его жена стала во главе нового вещевого рынка. А там были и другие претенденты. Это наиболее вероятная версия. Что касается ЮКОСа, то Петухов был слишком мелкой фигурой для них и для такого уровня «разборки».

«В корпорации ЮКОС не отрицают, что у ее руководства был конфликт с Петуховым. Но, как сообщили в пресс-службе компании, ЮКОС не только заплатил все налоги в нефтеюганский бюджет, но и переплатил их на 40 млн рублей. Эти данные подтверждены и местной налоговой инспекцией, где, так же как и в ЮКОСе, были в недоумении от демаршей Петухова. А когда руководство ЮКОСа узнало, что средства, перечисленные им в бюджет, до сотрудников бюджетных организаций не дошли, ЮКОС стал финансировать местную милицию, учителей и некоторых чиновников напрямую, одновременно обратившись в администрацию президента и Генпрокуратуру с просьбой проверить использование бюджетных средств мэрией»¹.

Алексей Кондауров: Мои ребята, из моего аналитического управления, они как раз поехали тогда сначала в Тюмень к начальнику управления ФСБ, встречались с ним с тем, чтобы установить контакты для совместной работы. Поскольку старые юкосовцы из службы безопасности постепенно уходили, а мне тоже надо было понимать ситуацию на месте. А потом по указанию тюменского управления мы устанавливали контакты с нефтеюганскими эфэсбэшниками, чтобы понимать оперативную обстановку, что делается вокруг компании. У нас было хорошо выстроено сотрудничество с местными правоохранительными органами. И вот как раз они приехали, встретились с местными сотрудниками ФСБ, а на следующий день произошло убийство Петухова. Поскольку мои ребята там были, то у меня была информация от них: у местных органов были конкретные версии по поводу случившегося. От юкосовской версии они довольно быстро отказались. Наши отношения с местной милицией и безопасностью были простроены, мы сотрудничали с ними, поэтому все разговоры о причастности к этой истории нашей компаний — это просто бред.

Леонид Невзлин: Мы жили тогда с Мишей в Сколково и делили дом пополам. Помню, что меня разбудил рано утром звонок, еще семи не было. Звонил Леня Симановский, который занимался региональной политикой. И Симановский мне говорит прерывающимся голосом: «Представляешь, сейчас иду на встречу с Петуховым, а там его убили, все лежат, мозги на асфальте...» Какие-то такие жуткие слова. Я спросил, как убили. Он говорит: «Расстреляли. А мы вчера с ним обо всем договорились, и я шел подписывать соглашение». Речь шла о новых договоренностях по форме и методам уплаты местных налогов. Симановский то ли уже позвонил Ходорковскому,

¹ «Коммерсантъ», 27.06.1998.

то ли собирался звонить. Я оделся, пошел к Ходорковскому. Он был жутко мрачный, уже знал. Ему в этот день 35 лет исполнялось. У нас на вечер было запланировано юкосовское мероприятие по поводу его дня рождения: для своих, менеджеров, партнеров, гостей... Он сказал, что надо отменять день рождения и ехать туда. Настроение было поганое, мрачное. Многие звонили, безопасность ему докладывала, что произошло.

Я не помню уже точно, но мне кажется, мы все вместе, акционеры, обсуждали ситуацию. Понятно было, что сейчас на нас попрут. И накал страстей там, в Юганске, был хуже, чем можно было предположить.

Ты знаешь, я же в Юганске никогда не был. Но понятно, что там происходило. Это был предкризисный период, период самой низкой цены на нефть (\$8 за баррель. — *НГ*), период отсрочек в зарплатах, проблем с бюджетниками. Плюс еще Петухов любил «развести» не в нашу пользу... Поэтому какой любви к нам можно было ожидать от людей? Любви добились, когда цены на нефть выросли и эффективность работы повысилась. Потом они же любили Ходорковского, года с 1999-го и дальше. А до этого с любовью было тяжело.

Миша на следующий день, если не ошибаюсь, улетел в Юганск. Я помню, что вечером мы собрались узкой группой — акционеры и ближайшие друзья — поговорить и как бы отметить его день рождения. Хотя никаким отмечанием это назвать было нельзя, в основном обсуждали сложившуюся ситуацию. И он улетел туда, и получил там по полной программе. Я бы в жизни не полетел в той обстановке, но Миша полетел.

Наша служба безопасности сотрудничала с органами, у них была информация о раскрытии, были контакты с прокурором Беланом, была публикация в газете, где говорилось, что это имеет отношение не к ЮКОСу, а к каким-то криминальным разборкам. Там кого-то посадили, кого-то допрашивали, кого-то объявили в розыск. Это и в 2000-е они еще расследовали. И были результаты, так что в отношении нас уже все успокоились. А когда начался «наезд» на ЮКОС, это расследование свернули.

Позднее убийство Петухова пристегнут к другим обвинениям в убийствах и повесят все на Алексея Пичугина — первого из арестованных летом 2003 года юкосовцев. Алексей в прошлом майор госбезопасности, сотрудник военной контрразведки, который после увольнения из органов в 1994 году пришел работать в службу безопасности банка МЕНАТЕП. В день убийства Петухова его в Юганске не было. На момент ареста он возглавлял отдел внутренней экономической безопасности компании ЮКОС. Владимир Путин, который очень раздражается, когда его спрашивают о «деле ЮКОСа», с завидным упорством повторяет один и тот же аргумент, который в его глазах оправдывает все, что происходит с несколькими десятками сидящих

по «делу ЮКОСа» руководителей и сотрудников компании: на компании якобы висят трупы, Пичугин действовал якобы по указанию и в интересах своих хозяев. Это его любимая аргументация — не налоги и не украденная до последней капли нефть, что уже давно звучит как анекдот, а трупы, хотя ни Ходорковскому, ни Лебедеву, ни кому-либо из находящихся в заключении, подобного рода обвинения никогда не предъявлялись. Я уверена, что, арестовывая Пичугина, силовики надеялись, что со «своим» договорятся и он, чтобы выйти из тюрьмы, даст показания против руководства компании. А обвинения в убийствах — это беспроигрышная тема. Это не экономические преступления. Тут уж точно ни политики, ни симпатии к обвиняемым, ни упреков в предвзятости ожидать не придется.

Эта задумка провалилась. Алексей не признал себя виновным ни по одному эпизоду, не перевел стрелки ни на кого из начальства и как заказчик убийств был осужден в 2007 году на пожизненное заключение. За соучастие в убийствах и покушениях, по тем же эпизодам, что и Пичугина, в 2008 году заочно осудили, и тоже пожизненно, Леонида Невзлина. Обвинения против них, как и обвинения против Ходорковского, Лебедева и сотрудников компаний, развалились бы в любом нормальном, не предвзятом суде. О «деле Пичугина» написана книга, так что составить собственное впечатление не сложно. Как отметил, выступая в суде по делу Пичугина и позднее по делу Невзлина, Алексей Кондауров, «это абсолютная липа, и концы с концами не сходятся».

Леонид Невзлин: Показания давали бандиты, осужденные на длительные сроки и сидевшие в местах заключения. Они взяли на себя все убийства и покушения и сказали, что это по заказу Пичугина. На этих показаниях засудили и Пичугина, и меня. Они же давали показания по поводу убийства Петухова. Алиби Пичугина и мое не проверяли. Например, никто не поинтересовался графиком моих передвижений. Чтобы стало понятно: мне там написали, что я в один день был в Волгограде с бандитами, а в другой день в Москве в гостинице «Салют» тоже с бандитами и с Пичугиным. Я ни в Волгограде не был, ни в гостинице «Салют» не был и с Пичугиным нигде не был, но следователи никогда не удосужились проверить, где и с кем я был в эти дни, чтобы не напороться на алиби. Ни сроков, ни дат, ни мест пребывания ни у Пичугина, ни у меня не проверяли вообще. А в моем деле вообще было сильно: пара уголовников в суде отказались от своих показаний и сказали, что следователь им обещал уменьшение срока наказания и за это они оговорили Пичугина и Невзлина. А судья приняла решение не принимать показания этих людей в суде на веру, а использовать показания, данные ими в ходе следствия. По-моему, это беспрецедентное решение.

КРИЗИС

В августе 1998 года я улетела в Чили, у меня были договоренности об интервью с Пиночетом и Луисом Корваланом. В кармане, если не ошибаюсь, было порядка \$200 наличными и дебетовая карточка банка «Столичный», на которой были в том числе деньги, предусмотренные на командировку: оплата гостиницы, транспорта, телефона и прочее. На эту карточку перечислялась и моя зарплата. 17 августа новый премьер-министр Сергей Кириенко по прозвищу Киндер-Сюрприз (за неожиданный взлет в карьере – в апреле 1998 года он был назначен премьер-министром и отправлен в отставку 23 августа того же года – и инфантильную внешность) объявил дефолт, правительство расписалось в неспособности отвечать по своим обязательствам. В этот же день банки перестали выдавать вклады.

Экономический кризис начался для меня тогда, когда, будучи в Чили, я не смогла снять с карточки ничего – банкомат отказался принимать мою карточку, никакие операции по ней были невозможны. Довольно любопытная ситуация, когда ты в чужой стране за десятки тысяч километров от дома. Я позвонила в редакцию «Коммерсанта», поняла, что все в аналогичной ситуации. Позвонила домой, чтобы понять, как там справляется моя семья, то есть мама и мой тогда 16-летний сын, и услышала бодрый голос мамы: «Не волнуйся, ты держала деньги в банке, и я их держала в банке, моя банка оказалась надежней, так что как-нибудь справимся».

Незадолго до дефолта летом 1998 года в «Коммерсанте» вышло мое интервью с Ходорковским. Экономическая ситуация ухудшалась на глазах, у него были проблемы в Юганске, только что сорвалась первая попытка по слиянию с «Сибнефтью», не говоря уже об общих для всех нефтяников проблемах в отрасли.

Ходорковский мне сказал:

– Люди моего типа, а они вам, в общем, известны, – это кризисные управляющие. Мы приходим в компанию, когда она находится в ситуации, близкой к коме. И мы психологически так устроены, что нам не интересно работать вне кризиса. Когда все нормально, тогда наше дело сделано и мы уходим...¹

– **Прямо-таки как Ельцин. Он тоже наиболее эффективен в кризисной ситуации.**

– Совершенно верно. Мы все – люди одного типа.

¹ *Коммерсантъ*, № 103, 10.06.1998.

– Это болезнь?

– Нет, это склад характера.

– А западные олигархи такие же?

– Бывшие. Рокфеллеры, например. Те, которые пережили тогда кризисные обстоятельства.

– Это тип людей, порожденный кризисной жизнью?

– Верно, и это люди, которые нужны при таких кризисах.

– Кстати, о сегодняшней ситуации. Прошли сообщения о проблемах на «Юганскнефтегазе» и в Юганске вообще. Там сейчас ваша стихия – кризисная ситуация. Справляетесь?

– Вот я, собственно, только что оттуда.

– Знаю. Мне говорили, что не стоит рассчитывать на запланированную встречу с Ходорковским, потому что его из Юганска не выпустят, пока он не решит проблемы.

– Шутили. В Юганске живут очень приличные люди, но и приличным людям нужна зарплата. Когда налоги устанавливают из расчета, что цена на нефть \$115 за тонну, а по жизни она \$75 и налоги при этом не снижаются и полностью изымаются в пользу МВФ, то если где-то прибыло, то где-то должно убыть. Убыть не может ни с трубы, ни с электроэнергии. Убыть может только из зарплаты и социальной сферы. А когда цена падает вдвое, а налоги остаются неизменными, то зарплата в лучшем случае тоже падает вдвое, а в худшем – ее просто нет. Что и произошло во всей Западной Сибири.

– Вы так и объясняли людям?

– А как иначе? Когда люди в бюджетной сфере почти голодают, им нужно объяснить, как оно есть на самом деле и что сегодня ничего сделать нельзя, а завтра можно. А можно сказать по-другому: вот вас заставляют сегодня голодать, а там вот есть до хрена денег, и стоит вам только перекрыть федеральную дорогу, как вам эти деньги дадут. Так вот, когда мэр города выступает с таким заявлением на митинге, то ситуация накаляется до предела (интервью было еще до убийства Петухова. – НГ). Я встречался со всеми трудовыми коллективами, социальной сферой. Объяснял, откуда деньги берутся, куда деваются и сколько остается и что можно стучать ногами, но денег не прибавится.

– То есть вы не привезли мешок денег?

– Нет. Я сказал так. Нефтяники и социальная сфера – одно целое. Я не обещаю, что буду платить зарплату на 100%, я даже не обещаю, что не буду ее задерживать. Я буду недоплачивать и платить не вовремя, но я буду платить и одним, и другим.

– **То есть своим рабочим и...**

– Социальщикам. Буду платить параллельно. Я беру на себя эту ответственность.

Мой коллега **Аркадий Островский**, работавший в 1998 году в *Financial Times*, оказался в Нефтеюганске как раз в разгар кризиса:

Я жил в Сургуте, потому что там были нормальные гостиницы, в отличие от Юганска, где не было ни одной нормальной гостиницы. Богдановым его люди восхищались, называли его «генералом». Он жил там, и хотя баснословно богат был, ходил в каких-то жутких серых туфлях. Деньги Сургута лежали, кажется, у Потанина. И когда начался кризис, он взял чемоданы и поехал Москву. Он сидел в Москве в разгар кризиса, и как рассказывали в Сургуте, каждый день ходил к Потанину и выколачивал из него свои деньги. То есть в восприятии его города и его рабочих у них все должно быть нормально, потому что наш «генерал» поехал в Москву и вернется оттуда с деньгами. Что, насколько я понимаю, и произошло — он через три недели вернулся вроде бы с деньгами.

В Сургуте знали, что я приеду, и, наверное, готовились. И когда меня водили по промыслу, я встретил там людей, которые ушли из ЮКОСа и говорили, что там кошмар.

И я на день поехал в Нефтеюганск. Это был октябрь 1998 года. Один день не может дать полной картины, поэтому впечатления у меня были поверхностные и статью я потом дорабатывал уже в Москве. Эти два города, Сургут и Юганск, расположены друг напротив друга через реку Обь, и сейчас это путешествие занимает полчаса. Тогда не было моста, надо было объезжать, потом переправляться паромом, и это путешествие занимало часа четыре. И вот я въезжаю в Юганск и вижу небольшое столпотворение около отделения банка. Типа демонстрации. Я подошел, меня чуть не побили, потому что решили, что если я из Москвы, то от Ходорковского. Стояли они там, чтобы получить свою зарплату, которую перечисляли на карточку. Они говорили, что зарплату не выплачивают уже несколько месяцев, что жрать нечего, продают последнее, живут только тем, что ловят рыбу и собирают ягоды. И ругали Ходорковского на чем свет стоит.

А незадолго до этого убили мэра Юганска, чего я не знал, и они говорили, что это случилось в день рождения Ходорковского, что он туда приезжал, как его чуть не побили, как его заперли в какой-то комнате и долго не выпускали, а потом вывели под охраной, чтобы его не избили. Не знаю, насколько это соответствовало истине, но это входило в местный фольклор — как и рассказ о генерале Богданове в Сургуте. Но ненависть к Ходорковскому зашкаливала.

Потом я поехал в главное управление «Юганскнефтегаза». Да, а до этого заехал на какой-то ближайший промысел, походил там. И знаешь, было ощущение странное:

никакой охраны, гулял ветер, можно было пройти совершенно куда угодно. И такое ощущение разрухи... И вот прихожу в управление, спрашиваю: «С кем бы здесь поговорить? Говорят, вы рабочим зарплату не платите...» Они говорят: «А вы кто?» Я говорю: «Журналист». Они: «Ну, мы вызвать никого не можем». Я: «Как не можете?! Я журналист! *Financial Times!*» Они: «Да нет, мы не потому вызвать не можем... У нас телефон не работает». Я говорю: «Как это не работает...» Они: «Да, отключили за неуплату». Что меня совершенно уже потрясло. Я все же добился, чтобы меня хоть кто-нибудь принял. Поднялся на какой-то там этаж, и там сидел какой-то местный начальник, который отвечал за добычу. Сидел он там с несколькими мужиками, и они бухали. Но такие совершенно нормальные мужики.

И они начали мне рассказывать. Рассказ их сводился к простейшей вещи, которая стала смыслом статьи: что они не имеют права продавать нефть на рынке, а обязаны продавать ее ЮКОСу по низкой цене, которую устанавливает ЮКОС, а уже ЮКОС продает ее по более высокой, рыночной цене и распоряжается разницей, как считает нужным, и обратно ничего не возвращается. Просто выкачивают из них деньги. Что и было сутью трансфертного ценообразования и было тогда уже большим скандалом, хотя все это делали, действительно.

Скандалным в этом было вот еще что. «Юганскнефтегаз» тогда еще не был целиком консолидирован, они еще воевали с Кеннетом Дартом (миноритарный акционер в ряде компаний, купленных Ходорковским. — *НГ*). Это вторая часть скандала — деньги выводились и шли мажоритарному акционеру в ущерб миноритариям. Плюс из-за кризиса не платили зарплату сотрудникам и рабочим. Все это мне рассказали, сказали, что нет даже радиосвязи с участками и это очень плохо с точки зрения техники безопасности, жаловались, что много заброшенных скважин. В общем, поговорили, выпили по 100 грамм и разошлись. И я уехал из города, который на меня произвел очень печальное впечатление. Цены на недвижимость там были значительно ниже, чем в Сургуте. И в магазинах стояли патиссоны в трехлитровых банках и были пустые полки. Я к тому времени таких магазинов давно не видел. А в Сургуте наоборот, все цело и пахло, строилось и развивалось. И было абсолютное ощущение — я тебе рассказываю именно об ощущении, которое у меня тогда было, — что есть вот этот парень в джинсах «Мальборо», молодой олигарх, который нанимает западных консультантов и выкачивает деньги из компании, и есть вот этот «генерал» нефтяной в Сургуте, который просто работает.

В общем, я сел писать, мне периодически звонили люди из ЮКОСа, намекая, что не стоит писать такую статью.

Пытаясь спасти ситуацию, Ходорковский в 1998 году берет личный кредит у Бориса Березовского. Если я правильно поняла, это была единственная финансовая помощь в кризис, которую он смог получить. Она нужна

была для спасения ЮКОСа. Березовский мне это подтвердил. Сумма была внушительной — \$200 млн. Еще внушительнее были условия возврата. Березовский рассказывал, что мнения его партнеров относительно процента, под который были даны эти деньги, разделились. Роман Абрамович требовал 80% годовых, а Березовский и Бадри Патаркацишвили все же настояли на 50%. Ходорковский говорит, что формально кредит был выдан под 80% годовых, а реально под все 100%. Он вернул всю сумму с процентами, сказал мне Березовский.

Аркадий Островский: Когда начался «наезд» на ЮКОС, Путин — меня просто ужас охватил — процитировал где-то эту мою статью. Вот, типа, даже *Financial Times* об этом пишет.

Второй раз я приехал, когда Ходорковского уже задержали, в 2003-м. Я приехал и написал статью, и мне до сих пор за нее неловко. Не потому, что она была неправильная, а потому, что ее просто не стоило писать в тот момент. Я опять остановился в Сургуте. Уже построили мост. Приехал в Юганск. Конечно, все это уже выглядело иначе: все работало, было отлажено, платили деньги. И были уже другие люди. Даже те, кто работал в пресс-центре: нормальные, человеческие, правильные. И Сургут к тому моменту мне не казался таким уж прекрасным.

Я опять разговаривал с рабочими. Меня там уже всюду возили. И все равно его ругали, только жалостливые женщины из того же магазина, в котором в 1998-м стояли только патиссоны, а теперь уже было полно продуктов, говорили: ну чего же его сажать-то, не надо было его сажать. А рабочие говорили, что денег он платит мало, зарплаты заниженные...

Не надо было писать в тот момент... Мое отношение к нему тогда было негативным. Он из них из всех (олигархов. — *НГ*) воспринимался как самый циничный. Мы когда с ним встретились в первый раз (мне кажется, в 1998 году, еще до моей поездки), очень друг другу не понравились. Я видел перед собой бывшего комсомольского функционера, гладко говорящего. И он казался неярким и скользким.

Когда его посадили, тогда, в 2003 году, никто еще не верил, что Ходорковский и его компания действительно изменились. Хотя они наняли иностранных консультантов, пытались изменить свой образ. Но никто не верил, включая финансистов и инвесторов, что компания действительно стала прозрачной. И на журналистском уровне мы не верили. И в чем моя большая ошибка, чего я тогда не понял, мне казалось, что вся эта «Открытая Россия», все эти компьютерные классы — все это полная фигня и показуха. У меня самого было какое-то абсолютно циничное отношение к этому. Я считал, что надо нормальную зарплату платить людям, а не вот этой ерундой заниматься. А это направление у Ходорковского уже вполне суще-

ствовало и развивалось, а я не понял, что это серьезно. Кроме того, я совершенно не верил в то, что Ходорковского могут посадить.

И когда у Ходорковского начались проблемы с властью, я позвонил своему редактору в Лондон и рассказал ему о том, что происходит, он — чудный и порядочнейший человек, проработавший в России несколько лет и знавший Ходорковского, сказал с нескрываемой иронией: «It couldn't have happened to a nicer man» (в смысле — поделом). Вот это ощущение «поделом» и некоторое злорадство — оно было в западной прессе, безусловно. Правда, очень быстро прошло — когда начали дербанить сам ЮКОС. Но арест Ходорковского не воспринимался мной лично и очень многими на Западе как поворотная точка. Я помню свою внутреннюю позицию тогда: проблема не в том, что с Ходорковским лично поступили дурно, а в том, что его арест привел в движение очень дурные силы в стране.

Я думаю сейчас, что Путин, будучи человеком конспиративного сознания, для которого Запад играет огромную роль (особенно тогда, в начале 2000-х), не мог не знать этого отношения к Ходорковскому, поэтому он и тряс той моей статьей. И он вполне мог не ожидать той реакции, которая последовала позднее, когда общественное мнение развернулось резко против Путина. И это произошло буквально через несколько месяцев, когда поняли, что это история не только или не столько про Ходорковского.

Я даже не помню, в какой именно момент у меня все перевернулось по отношению к Ходорковскому. По отношению к власти перевернулось практически мгновенно, что не означало мгновенного изменения отношения к Ходорковскому. А я еще в Апатиты съездил, и вот там уже, кстати, встало все на свои места, там было понятно, что это хорошая компания, что он ее вытаскил, что она работает, что сейчас ее будут раздраконивать, что там уже все по-другому.

То, чем он стал, стало понятно не сразу. Может быть, это и естественно, и он не сразу стал тем, кем он стал. Но ощущение его как очень крупной, исторически значимой фигуры появилось у меня лично позже. Наверное, на первом процессе, так все это было отвратительно, а закрепилось уже на втором. И я думаю, я прав: его рост шел через страдания, через отъем всего, через то, что выстоял. Этого раньше не было.

Я помню свой разговор с ним по телефону незадолго до ареста, когда он уверял меня, что он в политику не лезет, на этой поляне не играет, что никаких противоречий с Путиным у него нет. То есть он такой был не боец. И явно такое ощущение было не только у меня. Чуть позднее я был в командировке вместе с Чубайсом, мы заговорили о Ходорковском, и он сказал, что, зная Ходорковского, он «в жизни не подумал бы, что он боец». Он считал, что из всех олигархов этот — самый не боец.

Я не могу сказать, в какой точно момент возникло невероятное уважение к Ходорковскому. Но когда он читал свое последнее слово на втором процессе, я вышел совершенно потрясенный этой речью. Это одна из крупнейших политических речей, которые мне в своей жизни приходилось слышать. Сравнивая с речами Сахарова, которые я читал. Достоинство и бесстрашие, с которыми он прожил эти девять лет, конечно, вызывают восхищение.

1998

Михаил Ходорковский

Хуже года не было. Хуже, чем 1996 год, и только по одной причине: тогда начинался ЮКОС, и я разгребал чужие «авгиевы конюшни». Все это понимали (включая меня самого). А в 1998 году я нес полную моральную ответственность за происходящее, несмотря на «объективную» ситуацию с ценами на нефть и дефолтом. Именно я в 1998 году отвечал за то, что не успел сделать за предыдущие 1,5–2 года, и что выявил кризис.

Здесь надо понимать одну мою психологическую особенность. Я патологически не выношу нарушать взятые на себя обязательства. Иногда такое, конечно, бывает, но меня просто физически «коржит». Собственно, это одна из существенных причин, делающих меня бесперспективным в политике (в том ее смысле, который в России является главным, то есть в интриге). Из меня трудно выбить обещание, еще труднее выбить однозначное обещание. Но уж если что-то обещал, что-то полагаю своим обязательством, не исполнить — для меня трагедия.

И вот такая трагедия и случилась в 1998 году. Нет, первая половина года была хоть и тяжелой из-за падения цен на нефть, но терпимой, поскольку рынки заемного финансирования по-прежнему существовали. Год начался для нас неплохо. Мы купили ВНК, вели успешную интеграцию этого актива, имели «невывбранную» кредитную линию от крупнейших международных банков на огромную по тем временам сумму \$300 млн. Краткосрочное падение цен на нефть, которое началось где-то в феврале, нас не очень волновало, поскольку финансовые резервы позволяли ощущать себя достаточно спокойно.

И здесь правительство совершило фатальный шаг. Оно отказалось от поэтапной девальвации рубля. Я лично пытался убедить сначала ЧВС¹,

¹ Общепринятое сокращение имени Виктора Черномырдина, премьер-министра России с 1993 года по март 1998 года. — *НГ*.

а затем его преемника – Кириенко (думаю, не только я, но и я тоже), что если цена на нефть упала в два раза, а нефть – наш основной экспортный товар, то надо вдвое девальвировать рубль (до 12 рублей за доллар). Мне сказали «нет». Когда я стал настаивать, обвинили в эгоизме и прочих низменных мотивах.

К июлю-августу ситуация стала критической. Мы верили, более того, я был убежден, что упорство наших властей связано с полученной ими гарантией поддержки от МВФ. И когда в конце июля – начале августа было сказано, что надежды на поддержку нет, стало ясно: будет очень плохо.

После знаменитого разговора с директором Центробанка Дубининым, Чубайсом и Кириенко за два дня до дефолта я начал реализовывать антикризисный план. Проблема заключалась в том, что любой антикризисный план требует денег, а денег не было совсем. Деньги банка МЕНАТЕП оказались связаны в ГКО.

ГКО были очевидной «пирамидой». Я несколько раз присутствовал при обсуждении с Беллой Златкис¹ этой проблемы и, конечно, понимал, что вылезти из-под нее без потерь для вкладчиков невозможно.

Однако у государства (в отличие от создателей пирамид) есть механизм девальвации. Они просто не решились им своевременно воспользоваться из политических соображений. А потом было поздно.

Конечно, никто из грамотных и информированных банкиров сам совать голову в петлю не стремился. Но у государства был (и есть) механизм «нормативов ликвидности». Они им не очень честно воспользовались, фактически заставив банки хранить часть резервов в ГКО. Банки пытались хитрить, уклоняться от этой «чести», но в целом (не считая мелочей) крупных игроков (т.е. системообразующие банки) взяли под слишком плотный «колпак». А более мелким на тот момент (в том числе «Альфе») удалось этого избежать. Так что имело место обычное насилие. И все всё понимали.

«Западники» кредитную линию нам, естественно, остановили, собственные резервы мы выбрали с февраля по август, в надежде, что ситуация стабилизируется с помощью кредита МВФ. Если бы мы знали заранее, что ничего не будет, я бы начал антикризисный план в мае. А так – в августе.

Первый выбор – что спасать: банк, который я создал и развивал 10 лет, или промышленные активы. Колебаний не было. Банк «отрезали». Это означало, что Зурабов (на тот момент президент банка) должен сам решать свои проблемы. Группа будет вести себя по отношению к банку, как обыч-

¹ В 1991–1998 годах занимала должность начальника Департамента ценных бумаг и фондового рынка Министерства финансов РФ. – ИГ.

ный клиент. Даже политической поддержки не будет, так как у нас не хватало политического ресурса.

Как мы узнали позже от Геращенко, решение «слить» системообразующие банки уже было принято на правительственном уровне по согласованию с МВФ.

Я взял личный кредит у Березовского, «под честное слово» с чудовищными процентами. Кстати, все потом отдал полностью и рассчитался. И поехал в трудовые коллективы. Сам.

Хуже я себя в жизни до этого не ощущал. После – только один раз, когда, уже сидя в тюрьме, смотрел по НТВ, как громят ЮКОС. Вы же понимаете, определенные задержки по зарплате к тому моменту уже были. Резко выросли цены на продукты. В два-три раза! Поскольку все наши города (может, кроме Самары) «сидели» на импорте, а импорт после дефолта сразу подорожал. Плюс встали все банки. И курс, и кредит для торговцев «прыгнули», да еще сбой в работе банков, где держали вклады наши рабочие. Положение у людей стало «аховым».

И девальвация ЮКОСу не помогла. Очень просто: $\frac{2}{3}$ продукции мы продаем на внутреннем рынке. На экспорт тогда могли вывезти только $\frac{1}{3}$. Экспортные поступления действительно выросли, хотя не слишком существенно из-за значительной доли валютных расходов при экспорте (наш чистый доход при переводе в рубли утроился, но сам размер этого чистого дохода был \$3–4 на баррель). Сравните с сегодняшними цифрами!

При этом внутренний рынок «встал» напрочь. Нефть, бензин, мазут, дизельку брали, но не платили. АЗС для нефтяной компании – 5% дохода. Остальное – опт. На АЗС цены выросли, но на 20–30%, а не в два-три раза, как курс, иначе вообще никто не брал бы горючее за деньги.

В общем, все, что у меня было, – это небольшой кредит Березовского и обещания. И надежда, что такое не может продолжаться долго.

Ситуация была катастрофической: себестоимость производства – около \$12 за баррель (это при экспортной цене \$8–11 за баррель). Девальвация до 16, а потом 24 рублей за доллар снизила себестоимость до \$4 за баррель (там не прямая пропорция), но нет-бэк (то есть сумма, которую за вычетом расходов на поставку мы получали) даже от экспорта был сравним с себестоимостью. От внутреннего же рынка мы почти ничего не получали. И отсутствие резервов.

В общем, чтобы удержать ситуацию, то есть не остановить производство, себестоимость надо было снизить еще в два-три раза до конца 1998 года.

Учтите, на нас, помимо 150 000 сотрудников компании (на тот момент), «висели» еще около 20 городов и поселков, где мы были «градообразую-

щим» предприятием. Иначе говоря, кроме нас иных работодателей практически не было, городская инфраструктура фактически обслуживалась нами, даже снабжение (продовольственное) практически пошло через нас, когда торговцы лишились внешних источников финансирования.

На мне была ответственность почти за миллион человек. Еще минимум несколько миллионов были «завязаны» на ЮКОС весьма существенно, поскольку в таких областях, как Томская и Самарская, мы обеспечивали более трети бюджетных поступлений, а еще восемь регионов помимо нас никто не обеспечивал горючим и не мог обеспечить, ведь ситуация у всех была похожей. И зима «на носу», то есть в случае остановки производства заново его запустить невозможно. А что такое разморозка коммунальных сетей, я уже видел в Североморске, это — кошмар массовой эвакуации.

Что нужно делать, я знал, но обычно такая работа занимает несколько лет. Это глубокая реструктуризация производства, включающая ликвидацию лишних производственных единиц, вывод значительной части оборудования, остановка части месторождений и перевод другой части на иные режимы работы, это смена ряда технологических регламентов и т. д. Причем значительная часть людей должна либо сменить род деятельности, либо «оказаться за воротами». А любая забастовка фатальна.

В общем, — уже говорил — врать я не люблю и не умею. Хотя стоило бы. Собрал представителей трудовых коллективов и все как есть им рассказал. И попросил проголосовать за сокращение зарплаты на 30%. Это решение было необходимым, поскольку, во-первых, в полном объеме зарплату мы платить не могли. Если бы люди не проголосовали, то зарплату в бесспорном порядке списывали бы со счетов компании «вперед» всех прочих платежей. Компания просто встала бы. Во-вторых, это был способ мобилизации. То, что сразу заставило всех взглянуть на ситуацию другими глазами и воспринять весь прочий комплекс мер как необходимый. Проголосовали, конечно, не единогласно, но необходимым большинством и во всех подразделениях. После этого представители поехали в свои трудовые коллективы, а я — в те, где ситуация была взрывоопасной.

Я встретил понимание, хотя валить ответственность было не на кого. Мне пришлось говорить, что мы не сможем выполнить то, что обещали в начале года, что весь груз мы переносим на рабочих и инженеров, поскольку больше никто этот груз принять не может. И зарплату, и инженерные решения в условиях жесточайшего дефицита материалов, и условия труда, и производственную безопасность, и даже поддержание функцио-

нирования городских сетей, поскольку там персонал вел себя иногда «по-другому».

В общем, я обещал сделать то, что могу, я обещал, что мои решения будут правильными, а они должны были взять на себя все остальное. И я нашел поддержку. Реальную, выстраданную поддержку. Люди поняли, что я у них прошу и чем это для них обернется.

Но они мне поверили, пошли навстречу. Хотя, честно говоря, я ожидал, что будут бить. Охране сказал не лезть, поскольку знал: начнется свалка, могут убить, а так есть шанс отделаться синяками. Действительно, понимая обстановку, готовился к худшему. На каждой вахте, в цехах по 100–150 человек мужиков, нас — пять-семь. У них семьи, зарплата задерживается, материалов нет, план требуют, иначе вообще зарплаты не будет, а здесь говорят, что ставки «режут» на 30%. Кто виноват? Да вот он, московский управленец, «хозяин», который «дохозяйствовался».

И так один коллектив за другим. Десятки. Хотелось удавиться. Уехать, все бросить? Нестерпимый позор, с которым просто не смог бы жить. Результат — ни одной забастовки. Я перед людьми на колени готов был встать. Только им не это было нужно.

Что касается сокращений... В основном я пошел не по пути сокращений, а по пути выделения сервисных подразделений из компании, передаче им оборудования и вывода их на конкурентный рынок (это строители, буровики и т.п., всего около 60 000 человек). Прямых увольнений практически не было, поскольку увольняемым все равно некуда было деться и возникло бы дикое социальное напряжение.

Конечно, сначала упал заказ, значит, упала и зарплата. Потом кто-то «выплыл», кто-то нет (хотя абсолютное большинство «выплыло»). Но поскольку процесс растянулся по времени, люди успели адаптироваться.

Вы спросите, почему мы так «попали» в 1998 году, в отличие от «Сургут-нефтегаза», например. Причин было несколько. Главная — Богданов всегда работал неплохо, но не любил развиваться и копил деньги. К 1998 году у него лежал приличный финансовый резерв. Я только вывел компанию «в ноль» в 1997 году, то есть ЮКОС перестал приносить убытки, а свои собственные финансовые возможности мы израсходовали на покупку ВНК. Таким образом, к моменту кризиса ЮКОС мог рассчитывать только на текущие доходы, которые резко упали.

Но и это еще не все. Мы были частью команды Ельцина, а это далеко не одни плюсы. У правительства возникла критическая ситуация, и нас «попросили» помочь. Напомнили некие «личные обязательства». И я выкупил у правительства облигации предприятий на несколько сот миллионов

долларов. Тогда это были чудовищно большие деньги. А затем – дефолт. Да, правительство готово было нам помочь, но не деньгами. Впрочем, история известная. Я никого не виню. Это моя ответственность.

То, что люди – трудовой коллектив – помогли, пошли навстречу, за это я им благодарен и постарался расплатиться. И расплачивался, пока мог. Нужно было раньше начинать и быстрее проводить изменения, а не тянуть до последнего. Не хватило опыта, решительности, квалификации. Справился, когда не осталось другого выхода. Было действительно тяжело, по настоящему.

Однако потом, после завершения кризиса, чтобы догнать и обогнать «Сургут» у нас ушел всего год (до середины 2000 года). И по объемам производства, и по прибыльности, и по масштабам социальных программ. Средние заработки мы вывели на равный с «Сургутом» уровень. Здесь «гонки» смысла не имели.

Причина тоже интересная. Поскольку регион очень «замкнутый» – связь с «Большой землей» по железной дороге, все завозится небольшим количеством поставщиков, региональный монополизм развит – стоит только поднять зарплату, тут же повышаются все цены: и на продукты, и на вещи, и на услуги. Последствия этого – не только минимизация эффекта от увеличения зарплаты, но хуже – немедленное возникновение социальной напряженности в бюджетной сфере. Ведь число работающих в компании меньше, чем количество «бюджетников», у них-то доходы не росли, а цены все ориентировали именно на нефтяников. И начинался «бэмц». Результат – напряженные разговоры с губернатором. Везде свои проблемы. Мэрии пытались создать «свои» магазины, но ничего с ценами не изменилось, хотя, может быть, кому-то такой «бизнес» и помог.

Тех, кто мне помог, помог сохранить не бизнес, самоуважение, я до сих пор вспоминаю с глубокой благодарностью. Среди них – рабочие, сотрудники ЮКОСа. Им было непросто жить и непросто поверить. Они мне поверили, а я дал обещание справиться. Но именно тогда я начал понимать, что в России бизнес – не игра. Это судьбы, жизни людей. Глупо, конечно, до 35 лет думать иначе, но на Западе, где люди мобильнее, дело действительно обстоит несколько иначе, иначе оно обстоит и для мелкого бизнеса. В общем, вне зависимости от причин, я думал так, как думал, а потом повзрослел.

Стоит только изменить точку зрения, как начинаешь замечать многое, чего не замечал раньше или замечал, но воспринимал по-другому. Постепенно возникло осознание, что не все могут помочь себе сами. Может быть, я и сегодня не до конца готов принять, что все заслуживают помощи, но постепенно, по мере работы души, начинаешь все больше понимать людей.

А понимать — значит жалеть... Во всяком случае у меня так. Жалеть же «абстрактно» я не умею, за что подвергаюсь разнузданной критике со стороны своей жены.

Для меня жалеть — значит действовать, защищать. Собственно, так и пошло — «кругами осознания». Сначала дети, потом — юкосовцы, потом — дальше...

Я, возможно, Путина-то так и не смог принять, поскольку он умный, сильный и злой. Такой вот «злыдень». Ельцин был великодушный, я и привык... А Путину людей не жалко совсем. Есть его личные принципы, правила, которые определяют действия. Он очень похож на меня (или я на него, поскольку он старше). Только мне удалось (пришлось?) повзрослеть. Он же еще «там». Он видит лишь игру. Опасную, серьезную, но игру, где нет «человеков», только «фигуры», перед которыми «не стыдно».

Вы спросите, как оно так вышло, что душа перевернулась? Вот так за полгода и перевернулась. Понял, какой у нас народ, какие люди, чем я им обязан. Дошло. Но лучше поздно, чем никогда.

Поэтому после стабилизации ситуации, кроме программ по росту зарплаты, программ социальной поддержки, включая фонд «Ветеран», помимо того, что вопросы бытового обслуживания поставил выше финансов (финансами занимался мой зам, а вагончиками и спецодеждой — я лично), кроме производства, возникли Федерация интернет-образования (как возможность детям в наших городах интегрироваться в «большой мир»), «Новая цивилизация» и многое другое.

Мои коллеги считали, что это — политика. Я не разубеждал и не разубеждаю. Даже наоборот. Мне плевать, кто что думает, тем более что наша элита, как правило, думает в категориях прямой личной выгоды и, если не находит очевидного объяснения именно в этой парадигме, начинает строить самые дикие и чудовищные предположения. Политические амбиции — не самое худшее из них.

Для меня же это долг. Долг, который я отдавал в той форме, которую считал правильной.

Я, видимо, не политик по тем критериям, которые существуют у нас в стране. Любой из хорошо известных мне «бойцов» этого «фронта» на голову выше меня. Я — организатор, управленец, способный к стратегическому мышлению, прекрасно осознающий границы своих возможностей и желаний. В детстве мне хотелось быть директором. Я им был немало лет. Доказал все, что хотел, себе и всем. В области «популярности» мои «достижения» гораздо выше того уровня, который для меня комфортен. Собственно, к «власти» и деньгам я достаточно равнодушен.

Мои личные представления о счастье давно лежат в иной области. То, что движет мной уже немало лет, — исключительно чувство долга.

Интересно, я читал исследование. Значительная часть первых лиц в мире ходит на работу из чувства долга. Амбиции — вещь быстро проходящая. Думаю, Путин тоже сегодня работает по этой же причине. Так воспитывали с детства: «долг перед своей страной». И вбились очень прочно.

Только представления «о прекрасном» у нас разные. 1998 год стал толчком, когда обезличенный «долг перед страной» совместился в моей голове с образом конкретных (обычных) людей, которых я ощутил «своими», и с конкретным пониманием необходимости помочь им и их детям жить лучше. В меру моих способностей и в тех областях, где я ощущаю себя эффективным. Странно? Сам себе удивляюсь.

После Ельцина

Наталья Геворкян

31 декабря 1999 года в 12 дня я ехала в машине точно под стенами Кремля. Радио было включено. Тут-то и сообщили: Борис Ельцин уходит в отставку. В изумлении уставилась на радиоприемник, совершенно забыв о дороге, и чуть не врезалась в притормозившую передо мной машину. Потом зазвонил телефон и не переставал звонить до 12 ночи, когда на экранах с новогодним приветствием появился преемник – Владимир Путин.

Впервые я обратила внимание на Путина после разговора с Александром Волошиным, тогда главой администрации президента. Это было в начале лета 1999 года, когда Путин все еще был директором ФСБ и секретарем Совета безопасности. Волошин встретился с журналистами. До президентских выборов оставалось не многим более полугода, нас интересовало: кто? Волошин, как обычно иронично-серьезный, вдруг сказал: «Обратите внимание на Володю Путина». Коллеги удивленно переглянулись: «Да ладно, его же никто не знает, он совершенно незаметный, нехаризматичный, неяркий. Его не раскрутишь. Вы шутите?» Волошин улыбнулся. В его шутках всегда лишь доля шутки.

В самом начале 2000 года я уехала в Париж. «Коммерсантъ» решил открыть корпункт в Европе. Меня попросили этим заняться – найти подходящий офис, открыть счет в банке, подать документы на аккредитацию, в общем, всем этим бюрократическим занудством. В первую же субботу или воскресенье после моего приезда в Париж раздался звонок. Помню, что я в этот момент была на антикварном рынке. Звонил Валентин Юмашев, бывший глава администрации Ельцина, человек близкий к нему, к тому же в прошлом журналист, которого мы все между собой называли просто Вaley. Я замерла в надежде: дело в том, что перед отъездом я просила интервью с Ельциным. Мне всегда казалось, что вот этот момент ухода по-

литика из власти куда драматичнее и интереснее, чем момент прихода. И я решила, что Валя звонит по этому поводу. Но нет. Диалог был такой:

— Наташа, вы где?

— В Париже.

— Очень жаль, вы можете понадобиться в Москве.

Так и сказал. Я подумала, что для журналиста у него какой-то уж слишком казенный язык. Что значит «понадобиться»? И при чем здесь вообще он?

— Вообще-то у меня есть начальники в Москве, в газете, так что если я кому-то «понадоблюсь», то они, наверное, позвонят...

— Они вам позвонят.

Ну да... Позвонил генеральный директор «Коммерсанта» Леня Мило-славский и попросил прилететь в Москву. Ни зачем, ни почему — ни слова. О'кей, прилететь так прилететь. Разговор с генеральным директором был недолгим. Он сказал: «Пожалуйста, послушай, что тебе предложат в Кремле, и реши — “да” или “нет”. Если ты скажешь “да”, то “Коммерсантъ” может получить очень выгодный проект. Но я не хочу, чтобы это влияло на твое решение. Если ты решишь, что “нет”, то нет проблем, вернешься в Париж и продолжишь заниматься корпунктом».

В таком вот собственно полном неведении я и отправилась в Кремль. В кабинете сидели дочь Бориса Ельцина Татьяна Дьяченко (мне кажется, это и был ее кабинет), Валя Юмашев и моя бывшая коллега по «Коммерсанту», сменившая журналистику на PR, Ксения Пономарева, которая, не помню, формально или нет, но руководила работой предвыборного штаба кандидата в президенты Путина. Собравшиеся предложили мне написать книгу о Путине. Их мотивация была понятна — они двигают в президенты человека, о котором широкой публике, то есть электорату, практически ничего не известно, кроме нескольких сухих фактов его биографии: КГБ, мэрия Петербурга, стремительная московская карьера. Валя, который написал в качестве ghost writer несколько книг Ельцина, предложил мне тот же вариант. Я сказала, что мне это не интересно, к тому же, в отличие от Валентина, который знал Ельцина и доверял ему, я не могла сказать того же о Путине, которого в глаза не видела. Тогда они предложили написать свою книжку о нем. Я сказала, что для этого мне понадобится минимально по месяцу на «ресерч» в Петербурге и Дрездене, еще какое-то время в Москве плюс время, чтобы написать. Лица были не радостными — выборы в марте, говорили мы в январе, не получалось, слишком сжатые сроки. Я уже готова была уйти, когда кто-то из присутствующих спросил: а что предлагаете вы? Я предложила сделать с ним интервью и опублико-

вать его в виде книги. Мои внутренние аргументы были простыми: я могу задать любые вопросы, интервьюируемый отвечает за свои слова. Ксения Пономарева все это понимала, и ей идея не очень понравилась. Но в итоге согласились на интервью. И на два моих условия: интервью Ельцина и первое интервью Путина в случае избрания – «Коммерсанту». Второе условие было выполнено, первое – никогда, о чем не перестаю жалеть.

После выхода книги мне позвонил Леонид Невзлин. Он сказал: «Обычно ты просишь об интервью, но в этот раз просим мы с Мишей». Я не стала спрашивать: «По поводу?» В те дни многие звонили и расспрашивали о Путине. Ничего сверхъестественного юкосовцы у меня узнать не пытались, их интересовали скорее мои впечатления о Путине. Невзлин показался мне более расслабленным, Ходорковский более сосредоточенным. Его ремарки были точными, некоторые перекликались с моими мыслями и опасениями. Уходя, я дала один совет, хотя не любительница давать советы: «Путин будет очаровывать и говорить вам “да”, но это вовсе не значит, что “да” – это “да”. Не верьте».

Я внимательно приглядывалась в тот раз к Ходорковскому. Он был известен тем, что готов с упоением говорить о скважинах и горизонтальном бурении, но, как только речь заходила о политике, переводил стрелки на Невзлина. Но не в ту нашу встречу. Его реакция на мои слова явно говорила о том, что размышления его не ограничиваются только бизнесом, его вопросы и замечания возникли не сейчас, не в ходе разговора, не как реакция на мои или Лёнины слова.

РЫВОК

Еще какое-то время думала об этом, сев в машину, потом отбросила эти мысли. Ходорковский тогда все же оставался для меня одним из олигархов, талантливым трудоголиком, сделавшим за последние два года (1998–2000) ощутимый рывок в лидеры бизнеса. Он поставил на ЮКОС и выиграл.

Станным образом, именно кризис заставил его оперативно сделать то, на что в других обстоятельствах, возможно, ушло бы куда больше времени. ЮКОС впервые в России (мировые компании сделали это давно) отделил добычу нефти от ее переработки и сбыта, что позволило улучшить финансовые показатели. В интервью деловому еженедельнику «Компания»¹ Ходорковский позднее скажет: «Мне было проще: я не из “нефти”, и жесткие

¹ Номер от 12.08.2002 г.

шаги в целом давались мне легче, чем моим более опытным в то время коллегам. Наиболее существенным для достижения результатов было даже не отделение сбыта и переработки от добычи, а выделение сервисных подразделений. Это был очень тяжелый момент, поскольку приходилось резать по живому. Ведь основная численность российских нефтяных компаний была сосредоточена в сервисах. Если бы не кризис 1998 года, то мне тогда вряд ли хватило бы смелости сделать такие резкие шаги».

Тогда же ЮКОС реформировал систему управления. Консультировали компанию фирмы Arthur D. Little и McKinsey. В итоге сформировались «ЮКОС ЭП» — разведка и добыча углеводородов, «ЮКОС РМ» — переработка, транспортировка и сбыт нефти и нефтепродуктов. И, наконец, «ЮКОС Москва» — стратегическое планирование и развитие компании. Компания перешла к внешнему сервисному обслуживанию месторождений, для этого была создана «Сибирская сервисная компания». И в том же 1998 году ЮКОС заключил стратегический альянс с компанией Schlumberger.

Владимир Дубов: Ходорковский все это лучше расскажет. Но просто, чтобы стало понятно. Коэффициент извлечения нефти в СССР был 24%. Если месторождение в 100 млн тонн, то извлекалось 24 млн тонн нефти. «Буржуи» и ЮКОС в конце дошли до цифры 65%. И ЮКОС в последние годы за счет технологий мог не вести разведку, а при этом запасы его прирастали, потому что он доказывал, что из старых месторождений мы высосем столько, сколько из них уже было высосано.

Насосы на скважинах летели каждые полгода, импортные работали два года, но стоили в три раза дороже, зато экономишь на ремонте и простоях. ЮКОС купил завод и стал делать насосы сам, но с импортным качеством.

Мы взяли иностранца главным инженером, давали ему молодых помощников, чтобы учились. По-моему, его звали Джон Матч — шотландец, русский не выучил, но матерился по-русски к концу отлично. Он говорил: «Ваши ребята не могут работать, математики не хватает». Когда он в первый раз рассчитал скважину... В Юганске в тот момент средний дебит скважины был 8 тонн в сутки, а очень хороший — 15 тонн. Он рассчитал скважину и сказал, что она будет давать более 100 тонн в сутки. Пробурили скважину по его расчетам. Она дала 90 тонн в сутки. В Юганске — пьянка от радости. А он сидит озабоченный: «Я же сказал 105, а здесь 90». Потом взял технологическую карту бурения, пришел к Ходорковскому и говорит: смотри, вот здесь и здесь ошиблись, здесь не заметили, тут лажа. Так нельзя! Людей надо учить». И была раскрыта потом бешеная система подготовки и переподготовки. Мы начали учить буровиков, мастеров по подземному ремонту скважин. Мы делали учебные центры. На базе Томского политехнического института создали магистратуру, где учили горизонтальному бурению. Конкурс был, между прочим, 100 человек на место. В платный вуз!

МБХ: Себестоимость добычи нефти — результат действия многих факторов. Самые главные из них — капитальные вложения на тонну добычи и расход энергии на ту же тонну. Попросту говоря — сколько надо вложить денег в строительство скважины и инфраструктуры в соотношении с тем, сколько из этой скважины можно будет добыть, и сколько надо будет потратить на сам подъем жидкости и выделение из нее нефти.

Очень многое зависит, конечно, от самого месторождения, но не меньше (а то и больше) — от правильного инженерно-геологического подхода к его разработке, от правильного проектирования наземных сооружений, качества буровых работ, насосов, их эксплуатации.

Собственно, на каждом участке пришлось сделать очень много. Ведь и в СССР разработка месторождений велась плохо. Достаточно вспомнить Самотлор, где похоронили почти миллиард тонн запасов... А ведь после СССР инженерные и геологические службы еще больше деградировали. Многое пришлось восстанавливать почти с нуля.

Я тему знаю подробно, но, боюсь, получится очень технический рассказ. Главное — нам удалось собрать качественную международную команду, ее хорошо мотивировать и убедить производителей поступиться местнической гордыней. Когда же команды слились на одном объекте, стало проще.

Мы обучали и перебрасывали людей из региона в регион. Потом открыли специальный факультет в Томском политехе, вместе с британцами. В общем, дело пошло.

В наш центр интерпретации геологической информации приезжали и Кудрин, и Греф. У нас был действительно технологический прорыв. Хотя некоторые наши оппоненты долго не могли понять, ругались, утверждали, что упадет нефтеотдача. А нефтеотдача выросла!

Все потом перепроверялось прокурорами и обсуждалось в суде.

Михаил Брудно: Мы пошли «вверх» со снижением себестоимости добычи. В 10 раз. За счет менеджмента, новых технологий. Мы снизили расходы, построили систему реализации, изменили законодательство (в 2001–2002 годах. — *НГ*), и вот тогда стало понятно, что компания чего-то стоит. И что запасы чего-то стоят. Когда вместо \$3 убытков на баррель, мы стали получать \$3 прибыли. Это произошло уже после 1999 года, потому что в 1999 году, после кризиса, ЮКОС стоил меньше, чем при покупке, порядка 200 млн. А бюджет 1999 года мы делали, исходя из трех сценариев: пессимистичный, реалистичный и оптимистичный. Пессимистичный — \$5 за баррель годовая цена, реалистичный — \$7, а оптимистичный — \$12. Вот при \$12 долларах на баррель мы были в полном шоколаде, но на это никто не надеялся.

К этому моменту команда рассталась с большинством активов «Роспрома» и готовилась к похоронам банка МЕНАТЕП — он проходил процедуру бан-

кротства. Кризис 1998 года убивал банки, поскольку правительство объявило дефолт и по внутренним долгам (а банки скупали ГКО, в том числе и по просьбе правительства), и по внешним выплатам нерезидентам, попросту запретив их на 90 дней. В мае 1999 года у банка была отозвана лицензия, а в сентябре того же года он был признан банкротом. Процедура банкротства продлилась до 2002 года, когда банк был исключен из книги регистрации Банка России.

Платон Лебедев (из показаний на втором процессе против Ходорковского и Лебедева): Банк МЕНАТЕП получал финансирование от иностранных банков, а в качестве обеспечения закладывал ценные бумаги, в том числе ценные бумаги государства, а также акции российских предприятий, в том числе ЮКОСа... Именно в этот период (кризиса 1998 года. — НГ) юридически акционерами банка МЕНАТЕП стали все иностранные банки, в которых были заложены акции ЮКОСа... В конце 1998 года десятки российских и иностранных клиентов и кредиторов банка МЕНАТЕП выдали лично мне, Лебедеву Платону Леонидовичу, открытые доверенности, чтобы я мог помочь клиентам и кредиторам банка реструктурировать обязательства банка МЕНАТЕП... Забегая вперед, поясню — все российские и иностранные кредиторы банка МЕНАТЕП, которые выдали мне доверенность и изначально согласились на условия реструктуризации, получили 100% своих требований к банку МЕНАТЕП. Все акционеры банка МЕНАТЕП, которые согласились с предложениями, получили назад свои вложения. Пострадали только те, кто по каким-то собственным субъективным причинам предпочел дожидаться результатов формального банкротства банка МЕНАТЕП. Объем обязательств банка МЕНАТЕП перед частными вкладчиками на 19 августа 1998 года составлял \$274,5 млн. К 15 сентября 2000 года 269,3 млн вкладов было реструктурировано. Из них выплачено \$217 млн. За счет конкурсной массы было погашено обязательств еще на \$57,4 млн. В итоге банк МЕНАТЕП рассчитался со ВСЕМИ в течение 1998–2000 годов. Структуры «Группы МЕНАТЕП Лимитед», в том числе ЛИЧНО Я, последовательно выкупили у иностранных банков и иных владельцев, в том числе аффилированных ранее с банком МЕНАТЕП, контрольный пакет акций «НК ЮКОС». При этом в ходе банкротства банка МЕНАТЕП нефтяная компания ЮКОС, структуры «Группы МЕНАТЕП Лимитед» и ЛИЧНО Я... выкупили у кредиторов банка МЕНАТЕП практически все права требования к Банку МЕНАТЕП, а также совместно с другими лицами, в том числе среди которых ЛИЧНО Я, выкупили практически все активы банка МЕНАТЕП, включая займы банка МЕНАТЕП, предоставленные клиентам. Выкупленные Группой ЮКОС права требования к банку МЕНАТЕП были использованы Группой ЮКОС для зачета встречных требований банка МЕНАТЕП к нефтяной компании ЮКОС по займам, предоставленным банком МЕНАТЕП как инвестиционным дилерам, так

и непосредственно «НК ЮКОС» для покупки в интересах или под гарантии «НК ЮКОС» акций дочерних предприятий ЮКОСа. Речь идет о ВНК, «Самаранефтегазе», «Юганскнефтегазе», «Томскнефти» и т.д. Оставшиеся у Группы ЮКОС права требования к банку МЕНАТЕП были проданы структурам «Группы МЕНАТЕП Лимитед» в конце 2000 года в обмен на 4-процентный пакет акций «НК ЮКОС». Который далее был использован группой ЮКОС для завершения 100-процентной консолидации основных дочерних предприятий, а также для мотивации менеджмента компании.

Так закончилась история с первым бизнес-детищем Михаила Ходорковского. Даже ехидный «Коммерсант», который не преминул написать о скандалах, которыми сопровождалось банкротство МЕНАТЕПа и произведаться по поводу утонувшего через 10 дней после отзыва лицензии грузовика с документами банка, тем не менее констатировал: «Основной владелец банка — нефтяная компания ЮКОС повела себя нестандартно: с ее помощью банк полностью погасил долги перед вкладчиками. Кроме того, ЮКОС выкупил акции банка у акционеров — физических лиц»¹.

С марта 1999 года цена на нефть начала расти и поднялась выше \$17 долларов за баррель. Но с июня того же года и до середины мая 2000-го акции ЮКОСа и его «дочек» перестали торговаться на бирже. Причина — обвинения в систематическом нарушении прав миноритарных акционеров.

Андерс Ослунд, шведский экономист, специалист по экономикам переходного периода от плановой к рыночной²: В октябре 1999 года меня пригласили в прекрасный офис ЮКОСа в центре Москвы на обед с одним из заместителей Ходорковского, Леонидом Невзлиным, с которым я раньше не встречался. Его прямой вопрос ошаршил меня: «Что нужно делать ЮКОСу, чтобы его уважали на Западе?» Я ответил, что для этого необходимо дружественное отношение к западным миноритарным акционерам. Невзлин возразил, что эти акционеры предъявляют совершенно необоснованные требования. Тогда я заметил, что у ЮКОСа столько грехов (изъятия акций, низкие трансфертные цены и делишки с офшорными компаниями), что ему ничего не светит ни в одном международном суде. Единственный путь — дружественное урегулирование разногласий. Невзлин нехотя согласился.

¹ Ячеистов К. МЕНАТЕП умер, но дело его живет // *Коммерсантъ*, 19.11.2002.

² Из книги «Капиталистическая революция в России: почему рыночная реформа совершилась, а демократия не наступила» [Russia's capitalist revolution: why market reform succeeded and democracy failed].

Его следующий вопрос звучал так: «А что нужно делать России, чтобы уважали ее?» Я сказал, что этого не добиться, пока у вас будет правительство, где практически все министры по-крупному замешаны в коррупции. Вам надо отправить в отставку нескольких значимых министров, осудить их и посадить...

Через два месяца ЮКОС урегулировал проблемы с миноритарными акционерами и начал осуществлять реформы. Он стал придерживаться принципа корпоративной прозрачности, принял западные стандарты бухгалтерского учета, нанял западных топ-менеджеров и ввел независимых директоров в состав совета директоров. Он привлек международных аудиторов и консультантов для улучшения своей деловой репутации и имиджа.

Леонид Невзлин: Я помню ту встречу с Ослундом. Ну это же в чистом виде бизнес, да? Для того чтобы акции компании что-то стоили, она должна быть консолидирована. Чтобы она была консолидирована, надо было решить проблему с «дочками», то есть с миноритариями. Пока эта проблема с неконсолидированными «дочками» существовала, компания и в России, и за пределами не многого стоила. Если мы консолидируем силой и останемся с плохим имиджем, то при выходе на IPO, например, возникнет вопрос, что есть нереализованные претензии, и они превратятся в судебные иски за пределами России. Акции растут, если компания выглядит урегулировавшей проблему, консолидированной и транспарентной, с нормальным советом директоров и нормальными акционерами. Мы решили пойти на максимально возможные компромиссы, заплатить людям деньги, хотя понимали, что они требуют — по сравнению с тем, что они потратили, — огромные деньги. Но Ходорковский решил, что надо рассчитаться, проблему снять, чтобы не ухудшать имидж на Западе.

Совсем не все, с кем рассчитались, остались довольны условиями, на которых ЮКОС «снял проблему». Другой вопрос, что и многие из тех, с кем улаживали бизнес-отношения, были не ангелами. Тем не менее бизнес есть бизнес, и вот по бизнесу остались претензии. Например, у Билла Браудера (инвестиционный фонд Hermitage Capital), который сегодня широко известен своим действительно потрясающим расследованием всех обстоятельств вокруг гибели в ноябре 2009 года в Бутырской тюрьме в Москве юриста его компании Сергея Магнитского. В интервью интернет-изданию «Сноб» в ноябре 2009 года Браудер рассказал: «В 1999 году, когда фонд был одним из крупных акционеров ЮКОСа, их акции были обвалены руководством ЮКОСа и подешевели на 99,5%, потому что они занимались тем же, что и все остальные... А потом они исправились, очистились, но мне казалось, что за всю ту боль, которую они нам причинили за те два года, что мы с ними боролись,

они еще должны поплатиться, — в общем, я был все еще зол. Так что я радовался аресту Ходорковского, и я не понимал, что в этот момент Россия бесповоротно изменилась... В период с 1999 по 2003 год у нас многое получалось, потому что наши интересы очевидно совпадали с интересами режима Путина. Так что у меня тогда была лучшая в мире работа. Я очень много зарабатывал, и при этом я чувствовал, что делаю историю, меняя Россию к лучшему. И всякий раз, когда наша кампания против кого-нибудь из злодеев заканчивалась каким-нибудь даже небольшим успехом, мы все кричали «ура!» и командный дух у нас в компании был таким, какого не бывает, ведь редко кому удается одновременно делать деньги и творить добро. К сожалению, этот золотой период моей карьеры закончился — а я не заметил, что он закончился, — в октябре 2003 года, когда арестовали Ходорковского. Он был одним из тех, с кем мы боролись, и мне тогда казалось, что это очередной шаг к решению проблемы коррупции».

Тем не менее 1999 год стал для ЮКОСа и для Ходорковского своеобразным рубежом, по ту сторону которого остался тот первый период своеобразного российского капитализма, к которому так много претензий, в котором так много ошибок, о котором так не любят вспоминать его участники. Молодые волки выжили, повзрослели и поняли, что пришло время жить по правилам.

МБХ: 1999 год, со второй половины, был гораздо легче. Мы победили и кризис, и себя. Я уже был абсолютно уверен в успешном развитии компании. Основные изменения, ну или хотя бы направления изменений, были заложены или даже произведены. Стало возможным оглянуться вокруг.

В середине августа 1999 года Путин возглавил правительство, сменив не оправдавшего доверие Ельцина Сергея Степашина, продержавшегося в премьерском кресле всего три месяца. А вот предшественник Степашина Евгений Примаков — умный, хитрый, сильный политик с советской закваской — был отправлен в отставку после восьми месяцев весьма популярного в народе правления и рассматривался Ельциным и его окружением как серьезная угроза на предстоящих президентских выборах. Примаков был хорошо известен и до своего премьерства, занимал пост министра иностранных дел в ельцинском правительстве в 1996–1998 годах, а до этого пять лет руководил Службой внешней разведки. Объединившись с тогдашним мэром Москвы Лужковым, Примаков сформировал избирательный блок «Отечество — вся Россия», подтянув туда несколько сильных губернаторов. Рейтинг доверия экс-премьеру в августе 1999 года дости-

гал 55%. О его уходе с поста премьера сожалели 80% опрошенных социологами. Это была серьезная заявка на предстоящих парламентских и президентских выборах.

Против него выставили тоже силовика, только помоложе и «своего». Как считалось, ничем не запятнанного, в связях с олигархами не замеченного, в коррупции не засветившегося. Образ молодого, здорового, сильного, честного парня с чекистским прошлым, что благодаря кем-то придуманной легенде также преподносилось как гарантия от дурных наклонностей, в том числе и стяжательства, должен был покорить россиян. Кремлевскую команду, которая двигала Путина, покорила, как мне кажется, его преданность бывшему патрону, мэру Петербурга Анатолию Собчаку. Ближайшее окружение Ельцина рассчитывало на такое же отношение со стороны Путина к тем, кто выдвинул и помог ему занять высший пост в государстве. И похоже, расчеты эти оправдались.

К мало кому известному чиновнику Путину в тот момент положительно относились 31% опрошенных, а 37% вообще ничего не знали о новом премьер-ере. Более того, на Давосском форуме в январе 2000 года простенький вопрос американской журналистки и моей подруги Труди Рубин «Кто такой господин Путин?» неожиданно вогнал в ступор сидевшего на сцене премьер-министра Михаила Касьянова, возглавившего российскую делегацию вместо ожидавшегося Путина, и Анатолия Чубайса. Они держали паузу так долго, что сама их растерянность оказалась более «говорящей» и запоминающейся, чем все произнесенные потом слова.

Леонид Невзлин: Помню такой эпизод. Вспомнил, потому что это связано с тем, что потом произошло. У нас был банк «МЕНАТЕП Санкт-Петербург». И руководил им Виталий Савельев, сегодня он руководит «Аэрофлотом». И в нашей финансово-промышленной системе это был некий актив, позитивный, но не огромный. А мне вдруг стал звонить в приемную человек по фамилии Сечин и просить встречи для себя и Путина. И я у Виталия спросил — а что это за люди вообще? Это тогда, когда они только переехали в Москву после проигрыша Анатолия Собчака на выборах. И он сказал, что это сильные люди, очень влиятельные были в Петербурге и, видимо, сейчас хотят познакомиться, потому что их интересы переходят в Москву. У меня тогда график был достаточно тяжелый, и я сказал: «Может быть, когда-нибудь потом». И не стал назначать встречи. Я не люблю беспочвенных встреч, бестематических... Потом оказалось, что это вкручивание в олигархию касалось не только нас, естественно. Кого-то они знали, как Авена, например. Его они знали с питерских времен, когда Авен был министром и они сотрудничали. Кого-то они не знали, типа нас.

Так что первый минус в наших отношениях появился, возможно, тогда, когда мы с ними, я лично или Ходорковский, не пообщались. Я уже не помню точно, просили они о встрече со мной или с обоими. Но я думаю, что они относятся к такому типу людей, которые это запомнили. Во всяком случае, я могу сказать одно: не было плохих отношений, но и хорошие не сложились.

Я тебе хочу сказать, что позднее Рома (Абрамович. — *НГ*) сделал такой жест. Он сказал, что хочет, чтобы я познакомился с Путиным, что у него большое будущее или что-то в таком духе. И я пошел к Путину знакомиться, он тогда был начальником ФСБ, и мы очень хорошо поговорили. Естественно, я его воспринимал как начальника ФСБ, он меня воспринимал как полноправного представителя олигархической группировки ЮКОСа. Хорошо, дружелюбно поговорили в кабинете у него. Ни о чем. Вообще. За жизнь. И разошлись со словами: если что, звони в любое время и так далее... Это было лето 1999 года. Через неделю его назначают премьером. О чем, разумеется, знал Абрамович, он знал, что он знакомит меня с будущим президентом России. Назначают премьеров тогда, когда приняли решение, что он будет преемником. Как ты помнишь, до этого были пробы с другими преемниками, но не складывалось, они делали ошибки, их снимали с дистанции и назначали следующего. Путин был последним.

Я не знаю Роминой логики: почему он предложил. Может быть, он в этом месте хотел продемонстрировать свою влияние... Ведь они потом предложили слияние «Сибнефти» и ЮКОСа. Первый раз предложили мы (1998 год. — *НГ*), а второй — это была их инициатива (2003 год. — *НГ*). Может быть, это ему было нужно в PR-целях. Я не знаю. Но я оценил. Я также должен сказать, что после этого разговора Путин был открыт к контакту. Я помню, тогда формировалась делегация, Миша хотел куда-то попасть, я звонил Путину как премьеру, он перезвонил, объяснил, что они не берут бизнес в делегацию, но можно самостоятельно прилететь. Не суть, но он сказал, что он на контакте, и он был на контакте. Но это был контакт у меня, не у Миши тогда. Я же реально не представлял... То есть я представлял дружбу и партнерство с Ходорковским, но я уже к тому времени реально не представлял компанию и ее интересы, я достаточно долго был вне компании, хотя и был акционером (после агентства ИТАР-ТАСС в 2000-е Невзлин возглавлял Российский еврейский конгресс, был избран в верхнюю палату парламента — Совет Федерации — депутатом от Мордовии, занимался гуманитарными проектами, в 2003 году был избран ректором Российского государственного гуманитарного университета, программа спонсирования которого ЮКОСом составляла \$100 млн. — *НГ*).

Я думаю, что если бы Миша оставался на личном контакте с Путиным все время и не доверял бы посредникам в лице Ромы, Волошина, Швидлера или Суркова, то, представляя себе характер Путина, возможно, он и не посадил бы его. Возможно, было бы что-то другое, другой разговор, другое, несмотря на все желание забрать

ЮКОС — это лакомый кусок, что и произошло. Понимаешь? Мише в каком-то смысле прямые контакты с крупными руководителями и их поддержание давалось тяжело. Он умеет общаться, но не вступать в личные доверительные отношения. А ситуация с Путиным и его окружением требовала личных доверительных отношений. Это общая тактика в данном конкретном случае — нельзя доверять посредникам. Миша не любил ходить к политическим начальникам. Он всегда работал через людей, не хотел тратить время на отношения, он такой человек — стратег, мыслит в схемах, операциях, в развитии, но не в людях. Поэтому то, что надо было получить от тех или иных людей, он поручал тем или иным людям. Это мог быть я, Вася (Шахновский. — *НГ*), Трушин, Темерко (оба — топ-менеджеры ЮКОСа. — *НГ*), Волошин, Сурков, то есть любой, кто брался и кому он доверял как посреднику адекватно передавать его мнение, с теми он и работал. Но он как руководитель предпочитал работать — назовем упрощенно — со своим аппаратом, а не напрямую с владельцами других аппаратов. И это совершенно вне российской традиции. У нас же принято вместе париться в бане.

Владимир Путин и Игорь Сечин стартовали в Кремле в 1996 году, причем Сечин как тень всюду перемещался за Путиным. Путин начал с заместителя управляющего делами президента (Сечин работает у него в аппарате), на следующий год он стал заместителем руководителя администрации президента и начальником Главного контрольного управления (Сечин возглавил общий отдел в том же управлении), в 1998 году — первым заместителем главы администрации президента (Сечин возглавил его аппарат), позднее в том же году директором ФСБ и секретарем Совета безопасности, затем (в августе 1999 года) — председателем правительства (Сечин возглавил аппарат правительства), затем исполняющим обязанности президента и в марте 2000-го был избран президентом (Сечин стал заместителем главы президентской администрации и возглавил канцелярию президента).

Примерно в то же время, что и у Путина, началась карьера в Кремле Александра Волошина: в ноябре 1997-го он становится помощником руководителя администрации Ельцина Валентина Юмашева, в сентябре 1998-го назначается заместителем Юмашева, с марта 1999-го возглавляет администрацию президента Ельцина и сохраняет эту должность в течение еще трех лет после избрания Путина президентом.

Владислав Сурков появляется в Кремле весной 1999 года, почти одновременно с назначением Волошина главой администрации президента и становится сначала его помощником, а в августе того же года — заместителем руководителя администрации президента.

«ПЕРЕД ПУТИНЫМ У МЕНЯ ОБЯЗАТЕЛЬСТВ НЕ БЫЛО»

МБХ: Будет справедливо сказать, что мы (в смысле ЮКОС) действительно никогда не ставили перед собой политических целей. Что же касается лично меня, а теперь, может быть, впервые за долгие годы, я говорю только от своего личного имени, то до 1999–2000 года я тоже не ставил перед собой политических целей, отдельных от поддержки Ельцина.

Изменение произошло даже не потому, что Борис Ельцин ушел в отставку, а перед Владимиром Путиным у меня обязательств не было. Скорее, после шока кризиса 1998 года возникло смутное, а потом все более отчетливое понимание, что что-то мы делаем «не так» или «не то».

И вот тогда я сформулировал для себя внутреннюю идеологему возможности конвертировать деньги в образование и воспитание нового поколения, результатом чего станет осознанный демократический выбор нашего народа.

Понимаю, звучит глуповато и напыщенно. Но это именно внутренняя цель. А вообще, я сторонник специфической философской теории о «непостижимости и недостижимости цели». Не буду на ней останавливаться, но ее важный прикладной вывод заключается в следующем: методы важнее, чем цель. «Моральные» методы приводят к непредсказуемым, но «моральным» результатам. И наоборот. Я — подтверждение.

Именно поэтому мои общественные проекты были сосредоточены в образовательной области. Хотя вообще занимались много чем. Собственно же то, что в России понимают под политикой — интрига, — мне не нравилось и не нравится по сей день. Возможно, потому, что подобный вид человеческой деятельности не является моей сильной стороной.

Владимир Дубов: А я тебе объясню, когда началась политика. Вот смотри. Весь мир хочет, чтобы нефтяные компании были устойчивыми. Как достигается эта устойчивость? Нефтяные компании меняются активами друг с другом. Дальше возникает вопрос: сколько стоит тонна нефти в земле — в Венесуэле, в Ливии, Саудовской Аравии или Норвегии? Так называемая стоимость запасов в земле. Так вот, эта стоимость запасов в земле очень сильно привязана к политической ситуации. Если политическая ситуация нормальная, то нефть стоит дороже, а если хреновая, то дешевле. Условно миллион тонн нефти в земле в Западной Сибири я хочу поменять на миллион тонн нефти в земле в Мексиканском заливе. А мне говорят: не-а, твой миллион тонн в Сибири стоит как 400 000 тонн в Мексиканском заливе. Потому что разные налоговые ситуации, политические риски, стоимость добычи. И все эти показатели можно как-то откорректировать, кроме политических рисков. Тогда воз-

никает вопрос: сколько стоит чистая политика? Мы поняли, что наш актив стоит сильно дешевле, чем аналогичные активы в стабильной развитой стране с предсказуемой политикой. Там, где премьер, скажем, не посылает доктора к крупной компании ради красного словца (имеется в виду история, когда Путин неожиданно резко раскритиковал одну из крупнейших российских металлургических компаний «Мечел», пообещав отправить к ней «доктора, чтобы зачистить проблемы», возможно, «с привлечением Генеральной прокуратуры»). Первыми на эту критику отреагировали западные биржи, и «Мечел», торгующийся на Нью-Йоркской бирже, потерял половину капитализации, потом обрушились все российские фондовые индексы. Общий ущерб от слов Путина оценивался в десятки миллиардов долларов. — *НГ*). Вот, на мой взгляд, поняв эту прямую связь между бизнесом и политикой, мы и начали задумываться о политике.

Я помню, мы как-то собрались и Ходорковский сказал: вот смотрите, мы сейчас сидим в окопах и ничего вроде бы нас не касается. Ну разве что наши окопы немного заливают говном, но в общем-то сидеть можно. Вот в этом самом, но сидеть можно. И есть две возможности: вылезти из этих окопов, но тогда мы рискуем. Или оставаться в окопах. И было голосование, каждый обосновывал свою позицию. И в общем, решили вылезать. Он предлагал выйти в публичную политику, в том числе начать финансировать политику. К этому времени молодежный проект «Новая цивилизация» и просветительская «Федерация интернет-образования» уже работали. А вот финансирование российского «Интерьюс» и «Школы публичной политики» — это уже было вылезание из окопов.

МБХ: Благотворительные проекты тоже претерпели эволюцию во время моей работы в ЮКОСе. Надо понимать, что раньше моногорода целиком состояли на балансе градообразующих предприятий. Заместитель по социальной работе и был, по сути, главой района, города, поселка.

Министерство определяло позволенную долю выручки, ресурсов, которые можно было направить на нужды собственных работников и населенных пунктов. Потом ситуация изменилась, средства населенных пунктов стали выделять из региональных бюджетов, а у компании деньги изымали в форме налогов (не все так просто и сразу, но постепенно к такой схеме пришли).

Все дополнительные затраты (дома культуры, спорткомплексы, городские праздники) попали в разряд благотворительности. Но благотворительности как бы привычной, почти обязательной.

Помимо этого, помимо социальной поддержки собственных сотрудников (болезнь, несчастный случай и тому подобное) была и рекламная благотворительность ради улучшения имиджа компании, а также благотворительность «для души», то есть «просто так». Сюда же шли и личные благотворительные расходы акционеров из сво-

их личных средств (лицей в Кораллово — это же не единственный подобный проект). Значительные затраты были и на «политическую благотворительность». То есть когда политики просили об «одолжении» в форме поддержки тех или иных публичных инициатив (чаще всего в своих регионах, где они избирались).

Все это хозяйство — сотни миллионов долларов бюджета. Причем деятельность, далекая от профиля компании. Конечно, можно было не контролировать: отдали — и ладно. Но почти гарантированы проблемы. Причем то, что деньги могут украсть, — не самое страшное. Хуже то, что на эти средства вне контроля могут сделать. Самый простой пример — халтурно изготовить оборудование для детской площадки, а в случае чего — дикий ущерб репутации (я уже не говорю о собственной совести). Еще пример: издать какую-нибудь полуфашистскую литературу с пометкой «Издано на средства...» (пытались неоднократно). И таких примеров много.

В общем, вопрос встал о производственной структуре по управлению благотворительными проектами. Искали «на рынке» — тогда не нашли. Пришлось делать. Назвали «Открытая Россия». Позже, когда темой я сам занялся глубже, появилась определенная идеология либерального толка. Познакомился с интересными людьми, послушал их логику. Оказалась созвучна некоторым собственным мыслям. Главное — люди очень приличные.

«ОТКРЫТКА»

К 2001 году все, в том числе и уже запущенные компанией образовательные и интернет-проекты, были объединены и дополнены новыми в рамках фонда «Открытая Россия», который финансировался из собственных денег акционерами ЮКОСа и частными лицами «для реализации благотворительных, образовательных и просветительских проектов». Ходорковский стал председателем правления. Я совершенно не исключаю, что интерес Ходорковского к проблемам гражданского общества был тоже вполне прагматичным. Расчет простой: через 15–20 лет в стране подрастут другие люди — хорошо образованные, продвинутые, думающие. Это — будущий электорат, и ему определять будущее страны. Это страна, с которой Ходорковский связывал собственную жизнь, жизнь своей семьи и собственную дальнейшую самореализацию. Смена поколения, люди родившиеся и выросшие после «совка», не обремененные ностальгией по прошлому, с другими интересами, другим уровнем знаний, другим отношением к работе, другим взаимоотношением с современным инструментарием, в том числе технологиями, с другими мозгами, наконец, тяготеющие к европейским ценностям, воспринимающие демократию как нечто естественное. Мечты? Но по-

чему бы нет? Или априори то, что хорошо для Ходорковского, плохо для страны? Я так не считаю. В данном случае уж точно.

Я видела детей, которые выросли в основанном им еще в 1994 году интернате «Кораллово», куда брали сирот и детей погибших военнослужащих. Я понимаю, как могла бы сложиться судьба многих из них, если бы не этот интернат, не любовь и преданность этим детям родителей Ходорковского, которые там главные. Да просто эта красота восстановленной старинной усадьбы, в которой живут и учатся дети, лечит и воспитывает душу. Как сказала моя коллега Катя Гордеева, которая недавно побывала там впервые: «Ты знаешь, я заплакала, даже неудобно. Но меня как-то потрясло, что человек, который воссоздал всю эту красоту и спасает, в сущности, этих детей, сидит в тюрьме».

Я гораздо меньше знаю о том, что происходит с молодежью в глубинке, чем знал Ходорковский, но помню разговор с чудесной девочкой из-под Тюмени, которая приехала в Москву в 15 лет одна, рискуя всем, чем может рисковать девочка без родителей с хорошей внешностью, оказавшаяся в столице, в сущности, беззащитная. И я спросила: «Как же ты рискнула? Как родители согласились тебя отпустить?» Она ответила, что почти весь класс сидел на наркоте, поэтому еще не известно, где риск был выше. И я поняла, что такой класс — совсем не исключение. И это только одна из множества проблем, которые, увы, не обещают перспективного будущего стране.

Леонид Невзлин: Создание «Открытой России» в 2001 году и стало тем моментом, когда мы вышли за пределы бизнеса. Самый главный первый проект — «Федерация интернет-образования» — был еще до «Открытой России», а потом вошел в нее. Проект шел достаточно успешно, и мне кажется, Миша хотел расширить проекты в области формирования гражданского общества, особенно образования молодежи. Отсюда и идея фонда. Причем часть людей работали с «Открытой Россией» помимо ЮКОСа, то есть не работали непосредственно в компании, но к «Открытой России» имели отношение, как я, например. А часть людей, которые работали в ЮКОСе, не имели к ней отношения. Например, Миша Брудно, он был в группе, одним из руководителей ЮКОСа, но с «Открыткой» не работал.

И вот я помню, что, когда все это начиналось, Ходорковский сказал, дословно не помню, но по смыслу он сказал, что эта деятельность, которой мы сейчас будем заниматься, может быть воспринята «там, наверху» как проявление нелояльности. Но имейте в виду, я все равно хочу этим заниматься, мне это очень интересно, и возможно, потом, после 45 лет, я буду заниматься только гражданским обществом. Так он сказал и предупредил, что реакция на это может быть разной, и если кто-то,

предполагая последствия, опасается этих последствий, то он предложил принять для себя решение сейчас, потому что потом может быть поздно. Он имел в виду принять решение оставаться в команде или уйти. Можно ли расценить «Открытую Россию» как выход в политическое пространство? В России нет точной детерминации, поэтому те проекты, которые делала или поддерживала «Открытая Россия», вполне могли расцениваться как вмешательство в политику.

По поводу того, в какой именно момент Ходорковский заинтересовался этими проблемами. Я выскажу свое мнение. Когда ЮКОСом занялись серьезно, сделали нормальную компанию, вышли из самого трудного периода, когда пошла вверх цена на нефть, когда снизили себестоимость добычи — когда появились деньги и возможность заниматься социальными проектами внутри и вокруг, то он, как человек с аналитическим мышлением, стал анализировать информацию, которую получал от менеджеров, которые занимаются социальными вопросами в компании. Он начал реально понимать, что происходит в тех местах, где работает компания, — с социальной сферой, с молодежью, с образованием. ЮКОС — огромная компания, она «сидела» в 40 регионах, и в некоторых очень плотно, так что у него, конечно, возникла картинка, что происходит с умами молодежи на территории всей страны. И он начал говорить, что с таким подходом, как мы живем, у нас будущего нет, потому что у нас нет будущих работников высокой квалификации, нам придется перейти на иностранную рабочую силу. Эта картинка относительно регионов, где работал ЮКОС, вполне экстраполировалась на всю страну и на будущее страны. А дальше он стал об этом думать и встречаться с людьми по поводу уже более широкого круга вопросов гражданского общества, не только образования. Я думаю, что ЮКОС масштабировал проблему. Просто он отнесся к ней более серьезно и принял близко к сердцу, что, в общем, не очень свойственно было тогда олигархам. Я скажу высокими словами: я думаю, он ощущал себя одним из тех людей, которые способны изменить мир к лучшему. Он, как мне кажется, создавал инструмент для построения гражданского общества.

В 2006 году, уже после первого приговора Михаилу Ходорковскому и Платону Лебеву, Басманный суд Москвы наложил арест на счета «Открытки», как ее все называли. Сотрудники фонда выступили с последним заявлением, в котором говорилось: «Несмотря на искреннее желание сотрудников «Открытой России» и председателя правления организации Михаила Ходорковского продолжать просветительскую, правозащитную, социально ориентированную деятельность, организация была вынуждена объявить о прекращении финансирования проектов и программ 53 некоммерческих организаций в 47 регионах страны, а также о прекращении собственной проектной и хозяйственной деятельности».

«Открытая Россия» выделяла гранты под программы неправительственных организаций, в том числе «Интерньюс Россия», которая финансировалась, в частности, на деньги USAID.

«Интерньюс» сотрудничала с Ходорковским и его фондом с 2002 до 2006 года и получила в виде грантов в общей сложности \$3 762 746: на школу для региональных тележурналистов, семинары, конкурсы информационных телепрограмм, программу дистанционного обучения журналистов. Поскольку мне доводилось читать лекции в рамках этой программы и я общалась с участниками этих программ, то скажу простыми словами: «Интерньюс» создала школу по воспитанию думающих и профессиональных журналистов.

Анна Качкаева, руководитель программы в рамках «Интерньюс Россия», сегодня декан факультета новых медиа Высшей школы экономики, журналист радио «Свобода»: Нас познакомила с Ходорковским Света Сорокина. Она говорила, что он делает интернет- и образовательные проекты, что у нас есть общие интересы и, может быть, стоит с ним встретиться и поговорить. Мы поехали в его офис на Дубининской улице. Меня, если честно, напрягало все: олигарх, который раздает гранты... Знаешь же наше отношение к олигархам. Мне все они были несимпатичны со времен «информационных войн».

Мы вообще-то приехали послушать. У нас были американские деньги, хотя американцы, конечно, всячески приветствовали бы российское софинансирование. Помню, там были Ходорковский, Шахновский, ну и мы со Светой и директором российского «Интерньюс» Мананой Асламазян. Они говорили, как важно все это: помогать, развивать, образовывать, про демократию, ответственность, про изменение имиджа бизнеса. Но меня ничего не убеждало. Я их помнила еще по Московской хартии журналистов, куда, как ты помнишь, они приходили. Невзлин и тогда мне был не очень симпатичен, Ходорковский на той встрече с журналистами больше молчал.

Они предлагали грант на развитие региональных СМИ: на конкурсы, технологии, продвижение Интернета, учебу, программу «Логика успеха». Все это касалось регионального телевидения. То есть на то, чем мы и занимались, просто вот еще возьмите и наши деньги. Мы сидели недолго, меньше часа. Видимо, они заметили мое недоверие. И Ходорковский меня спросил: «А что вас смущает?» Я говорю: «Вы знаете, у меня простой вопрос. Вот у вас там ваши все нефтяные месторождения, скважины, мерзлота и прочее... Простая штука: где-нибудь в Ханты-Мансийске что-нибудь лопнет или разольется. И там есть телевизионная компания, которая, может быть, связана с вами, а может быть, не связана. Предположим, мы сейчас войдем с вами в какие-то финансовые отношения, у нас приличная репутация, а вы потом нам ска-

жете: давайте пусть они о наших проблемах на своем телевидении не рассказывают. Вот так вот, тупо: не надо, мы же даем деньги на их образование, так вот нам не надо, чтобы они говорили о наших проблемах. Может же такое быть...» Он выслушал меня и сказал: «Я понимаю ваши резоны. Давайте сделаем так. Мы начнем с вами сотрудничать, а через год вы скажете, случались ли такие ситуации, пытались ли мы как-то воздействовать, влиять...» Знаешь, не могу сказать, что он меня убедил, но деньги были сопоставимы с американскими. Я тебе хочу сказать, что \$400 000 они дали тогда только на конкурс ТЭФИ среди региональных телекомпаний.

Короче, мы написали большую заявку на несколько форм активности, на учебу разного типа, на конкурсы и взяли деньги, за которые отчитывались так же, как и перед всеми другими грантодателями. Мы сделали большой проект с «Федерацией интернет-образования», которую они финансировали. Мы на этой базе готовили айтишников, и они делали апгрейд ньюсрумовского софта, на котором до сих пор работают многие региональные компании. Мы сделали несколько школ, несколько проектов с социальной рекламой. В общем, до 2500 человек проходило за год через программы, которые финансировались на их деньги.

А через год уже был сформирован фонд «Открытая Россия», уже было понятно, что работать дальше можно будет с фондом. Никто за этот год нам не звонил, ничего не просил и никак не давил. Мы на семинарах говорили, на какие деньги делается программа. Мы так делали всегда и со всеми спонсорами. Это скорее такой PR.

И через год же мы встретились с Ходорковским на каком-то мероприятии. Буквально столкнулись в дверях. И он спросил: «Ну что, год прошел и как?» Я была вынуждена признаться, что вопросов и претензий у нас нет и что будем пытаться получить новый грант. Дальше мы более плотно работали с «Открытой Россией», какие-то проекты пересекались, какие-то мы помогали им делать. И финансирование шло через «Открытку», официально проводилось через совет учредителей фонда, мы защищали проекты, они все там сидели, слушали, решали. Потом каждые три месяца отчет — финансовый, аналитический. Все как надо.

А потом у нас произошел с Ходорковским очень концептуальный разговор. Это случилось в гостинице «Балчуг» в Москве, он выступал в рамках программы «Логика успеха». Нет, извини, сначала был финал конкурса, где он многих покорила, потому что пришел с компьютером, ползал с проводами, что-то там ему надо было для выступления подключить, рассказывал про нефть. А журналистка Юлия Мучник с Томского телевидения ТВ-2 брала у него очень жесткое интервью и пыталась буквально при полном зале региональных журналистов. За эти полтора часа общения с ним люди проникались симпатией, это просто видно было, потом подходили в коридорах, доспрашивали что-то. Ты понимаешь, он никогда не заигрывал с аудиторией. Тогда, в самом начале, он же говорил еще не о гуманитарных, а об очень технологических вещах. Но он говорил так внятно, понятно, как человек, который

считает, видит глобально и объясняет, почему мы не можем больше жить на этом сырье. Он педалировал: мозги, мозги, технологический прорыв, будущее... И это вдохновляло аудиторию.

Аркадий Майофис, основатель медиахолдинга ТВ-2 (Томск): Ты помнишь, что ЮКОС купил «Восточную нефтяную компанию», в которую входила основным активом «Томскнефть». Так, собственно, они и появились в городе. Репутация у Ходорковского была жесткого человека и технократа. И вот в какой-то момент мне сказали, что со мной хочет встретиться Ходорковский. Мы встретились в его гостиничном номере. Он хотел купить наш телеканал. Мотивировки его были простые. Он говорил, например, что им важно, чтобы в городе поддерживался общелиберальный фон, что им плевать, что мы будем рассказывать о компании ЮКОС, а вот либеральный фон — это важно и что в этом мы совпадаем. Он сказал, что каналу для этого даже ничего менять не надо, не надо менять редакционную политику, просто оставаться такими, какие мы есть. Мне это понравилось. Но мне надо было в этом убедить не только моих компаньонов, а нас было трое, но и саму телекомпанию, в том числе Юлю Мучник, журналистку, чье мнение для меня было крайне важным. Но убедить я их не мог. Журналисты считали, что мы совершаем грандиозную ошибку, которая приведет к гибели компании. В это время Манана Асламязян и «Интерньюс» организовали в Москве какую-то встречу, куда съехались сотни телевизионщиков со всей страны. И в рамках этой конференции должен был проходить мастер-класс — интервью. И Юлю Мучник пригласили провести этот мастер-класс. Вот как это выглядело. В зале сидит огромное количество людей из всех регионов, а на сцене — Ходорковский и Юля Мучник. И она должна была показать, как можно делать интервью. Юля к тому времени была уже очень профессиональна относительно своих коллег. Я помню, что стоял где-то справа. И вот они начинают. Они говорят об экономике, Ходорковский говорит о том, что надо готовить новые кадры, это его любимая тема, о недопустимости сырьевой зависимости. И вдруг Юля его спрашивает: «А зачем вам в Томске маленькая телекомпания, вы можете ответить на этот вопрос?» Я от неожиданности чуть не упал. Ходорковский начал говорить о либеральном фоне, о том, что их позиция такова, что никакого влияния или давления на средства массовой информации они даже представить себе не могут. Я не удержался и стал говорить через весь зал Юле, что зря ты это делаешь при всех, что это наше внутреннее дело, что, в конце концов, я — собственник и я имею право распоряжаться своими акциями так, как считаю нужным, что-то еще говорил, уже не помню. Ходорковский отреагировал тут же: «Слава богу, в этом зале есть трезвые люди». Я был ужасно расстроен, но Юля меня завела. Я решил, что если еще вчера я собирался с вами считаться, с журналистами, то теперь вы вывернули мое нижнее белье наизнанку и я буду делать, как считаю нужным.

Потом было смешно. Мы все были голодные, а там выдавали такие, знаешь, обеды, как в самолете, одноразовые, в целлофане. Невкусно ужасно, но мы набросились на эти пакеты. И Ходорковский тоже. А вместе с «Томскнефтью» ЮКОСу достался еще и санаторий «Русь», бывшая сталинская дача в Сочи, которым владела «Томскнефть». И мой коллега из Екатеринбурга спрашивает Ходорковского: «А как бы в эту вашу “Русь” отправить родителей отдохнуть?» И Ходорковский кивает на меня: «С ним договорись», то есть уже как бы свой. Он вел себя достаточно демократично и этим подкупал.

Но Юльку он не убедил. Ты не представляешь, что делалось в коллективе, на канале. Люди плакали. Они считали, что их лишают того, что им дорого, их любимого телеканала. Мы продолжили переговоры. А они нам оставили блокирующий пакет — 26%. И мы делаем такой устав, который ни один бизнесмен в здравом рас- судке не примет. Мы делаем устав, который позволяет этим 26% заблокировать любое их решение. И они согласились. И мы сделали такой устав, который позволял снять главного редактора только единогласным решением журналистского коллектива. То есть мы себя обезопасили по бизнесу и обезопасили редакционную политику. Я бы на их месте этого никогда не подписал. Они это подписали, продемонстрировав тем самым добрую волю. Но этого Ходорковскому показалось мало. До него дохо- дили разговоры, что в коллективе зреет страшный скандал, и это, кстати, отражалось в редакционной политике. Журналисты стали упражняться относительно ЮКОСа по полной. Не думаю, что Ходорковский смотрел телевизор, но его представители в Томске, полагаю, икали от того, что лилось с экрана. И Ходорковский сказал, что он хочет встретиться с журналистским коллективом. Я решил, что не пойду на встре- чу, и улетел в Москву. Ходорковский собрал у меня в кабинете самых оголтелых (в хорошем смысле), тех, кого я больше всего люблю, и сказал: «Ребята, хватит, не переживайте. Я вам гарантирую, что я не буду вмешиваться в редакционную поли- тику». И тут кто-то из ребят спросил: «А если с вами что-то случится?» Честное слово! Мы сейчас часто это вспоминаем. Ходорковский усмехнулся своей такой слегка высокомерной улыбкой и сказал: «Ну, это трудно представить, но если вдруг это произойдет, то мы вам обеспечим золотые парашюты». Мы тогда вообще не знали, что это значит.

Сделка была подписана. Часть денег, которые мы получили при продаже, мы раз- дали сотрудникам. Журналисты еще какое-то время «наезжали» на ЮКОС в эфире, но заметили, что вот они неделю упражняются в адрес ЮКОСа, вторую, а никто не звонит, никто не говорит: «Что вы делаете?», никто не снимает сюжеты. Ну и все успокоилось.

А потом посадили Лебедева, потом Ходорковского, и дальше началась история, по поводу которой я переживаю, потому что это история, как мы «отвязывались» от ЮКОСа. Мы писали записки Ходорковскому и просили его дать нам право поступать так, как мы считаем правильным в данной ситуации. От Ходорковского передавали

сигналы: ребята, как вы делаете, так и будет правильно, иными словами: убегайте, и если убежите, я буду рад, а помочь уже ничем не могу. Потом я поехал к Невзлину в Израиль, и он тоже сказал: ничем помочь не могу, делайте так, как считаете нужным. А они владели нами через компанию «Глобал Медиа Менеджмент». И мы выкупили эту компанию. Оказалось, что у этой структуры \$18 млн долгов, а наши акции — 74% — заложены в счет этих долгов. То есть мы выкупили их долги. На сегодняшний день владеют компанией снова физические лица. Да, там еще один нюанс. У этой компании, которую мы выкупили, кроме долгов были какие-то деньги на счетах. Мы решили для себя, что это деньги Ходорковского и Невзлины, и стали думать, как бы они распорядились этими деньгами. И мы дали на синагогу в Томске, на синагогу в Красноярске, инвалидам самых разных войн. То есть мы себе не взяли из этих денег ни копейки. Мы думали, что вот Ходорковский скоро выйдет из тюрьмы и мы ему расскажем, как мы от него «оторвались» и как распорядились его деньгами. Мы, конечно, не думали, что это все будет вот так...

Анна Качкаева: А вот потом была наша встреча в «Балчуге». Мы минут 40 сидели в дальней комнате и просто разговаривали. И вот тогда он заговорил о политике. Что так не может больше продолжаться, что страна не должна бесконечно зависеть от бесконечного состояния «царизма», да, мы тоже многое не так сделали, но правила надо менять. Я говорю: «Что менять? Вы что, в президенты хотите?» Он говорит: «Ну, с такой фамилией даже смешно думать, что я когда-нибудь могу быть президентом». Он говорил, что президент должен быть номинальной фигурой, явно имел в виду парламентскую республику с сильным премьером. Я помню, что как-то оторопела, а ситуация-то на дворе уже была не очень располагающей к таким разговорам. И я помню, что я ему сказала, что в нашей стране очень опасно трудоустраивать президентов, то есть менять правила игры. Он считал, что когда-нибудь надо начинать.

Он был очень уверен в своих ощущениях. И я спросила: «А зачем вам все это надо?» Тут была произнесена целая речь, и в конце он сказал: «Вы можете мне не поверить. Но вот у меня есть трехлетние мальчики. И я с ними гуляю в Жуковке по дорожке, они там в снегу возятся. А я вдруг себе живо представил, что лет так через 15, гуляя по этой же дорожке за забором с охраной, мне эти мои мальчики зададут вопрос: “Папа, у тебя 9 млрд и страна, которая нас ненавидит. Зачем нам это?” И я понял: а какой выбор-то? Надо что-то с этим делать. Не быстро, лет 25 понадобится, но для того, чтобы это как-то произошло, нужно вкладывать деньги в молодых». Отсюда — молодежь, студенты, журналисты, программы... В этом было мессианство, решимость и прагматический расчет. И он, очевидно же, связывал будущее детей со своей страной. Он говорил как государственный. И знаешь, я тогда подумала: он понес свой крест. И я поверила.

Вот у меня ощущение, что это было прорастание. Сначала он как-то интуитивно в это двинулся, возможно, понимая, что это необходимый пиар или реализация каких-то амбиций. Я его не так хорошо знаю... Но мне кажется, что он прорастал благодаря «Открытой России», общению с людьми, журналистами, киношниками, общественниками. У него менялось ощущение от того, что надо с этой сферой делать, он раньше не очень обращал на нее внимание, не понимал, что она так важна, и постепенно-постепенно это вызревало, и он понимал, что, наверное, действует в правильном русле. Не случайно уже перед самой посадкой он говорил, что последнее, что он закроет, будет «Открытая Россия». Я думаю, что самым важным в этом проекте для него было обучение вольнолюбиво, формирование людей, которые способны отвечать за себя и создавать вокруг себя комфортную среду.

Знаешь, когда у них начались проблемы в 2003 году, они ни разу не обращались к нам ни с какими просьбами их поддержать. А вот региональные каналы без нас, по собственной инициативе давали ему эфир. Тот же томский канал, например. Та же Юлия Мучник, которая сделала с ним одно из последних его интервью на свободе.

После посадки Ходорковского у «Интерьюс Россия» начались проблемы. Сначала прокуратура наехала на «Открытую Россию», а перекрестно и на них. Даже кто-то в Кремле придумал «Интерьюс» прозвище – Хвост «Открытой России». А в 2007 году, через год после «Открытки», грохнули и «Интерьюс», предварительно приняв совершенно драконовский закон о неправительственных и некоммерческих организациях, позволяющий поставить их под полный государственный контроль и перекрыть кислород наиболее активным гражданским организациям. Путин тогда сказал, что относительно НПО поставлена очень важная задача – «исключить непрозрачные формы финансирования внутриполитической деятельности в России». Я помню, что внутренне улыбнулась, слушая его мотивировку, поскольку у НПО как раз вполне прозрачные формы финансирования и открытая отчетность, которая вывешена на каждом сайте каждой организации. Полагаю, Путину доносили о размахе, с которым работает «Открытая Россия», и о содержании проектов. Что же касается иностранных грантов, то он, как бывший разведчик, всегда относился к ним с подозрением.

Мне рассказали, что Ходорковский как-то сказал: суммы с четырьмя нулями и больше – это не благотворительность. Благотворительность в его понимании – это движение души: вынул деньги из кармана, отдал и забыл. Шахновский рассказал, что однажды они как-то вдвоем поехали к главе одного из районов в Подмоскowie. И тот к концу общения пригласил их зайти в краеведческий музей. Они заехали, посмотрели, и Ходорковский вынул из кармана \$10 000 и отдал музею. Благотворительность в чистом

виде. А образовательные и гуманитарные проекты, которые он делал до «Открытой России» и позднее через «Открытую Россию», скорее можно назвать инвестициями, осознанной тратой денег на нужное и перспективное дело. Даже если оно обозначается такими не бизнес-словами, как «формирование среды».

Леонид Невзлин: Во многом именно Миша меня свернул на тот путь, который мне ближе всего, но не было просто возможности этим заняться раньше — на гуманистическое осознание окружающего, на вопросы прав человека, свобод, личности, эго, культуры... Знаешь почему? Одно из мерил свободы, как это ни странно, — это количество денег, которые тебе не приходится считать на какие-то технические вещи. Когда ты перестаешь считать затраты на еду, одежду, путешествия, транспорт — все, что нужно для жизнеобеспечения, но не уходишь в яхты, острова, дорогостоящие хобби, самолеты, вертолеты, вот в этом промежутке деньги сильно освобождают. Начинаешь думать. И я достаточно рано благодаря ему понял приоритет свободы личности.

Василий Шахновский: Ты знаешь, были обсуждения, что нам рано или поздно надо уходить из компании, потому что акционеры и они же менеджеры это, в общем, неправильно и уж точно не навсегда. Думаю, что для себя Ходорковский тогда уже определил какие-то сроки, когда надо будет что-то менять в жизни. Примерно 2005-й или 2007 год. И видел себя в этой общественной деятельности. И я думаю, что, если бы не было «наезда» на компанию, никаких проблем в связи с этим не возникло бы. В конце концов, любые крупные бизнес-структуры ведут кучу разных общественных проектов. Просто у Миши это становилось системным и он тратил на это больше, чем другие.

Светлана Бахмина, юрист, бывший менеджер компании ЮКОС, пострадавшая по «делу ЮКОСа», отсидела пять лет, будучи матерью двух малолетних детей, в колонии родила третьего ребенка, вышла в апреле 2009 года: Ходорковский менялся, мы все наблюдали и замечали это. Мне кажется, эти изменения были связаны с тем, что в какой-то момент он понял, что построение компании, деньги — эта та цель, которая в принципе уже достигнута. И ему хотелось какой-то другой задачи. Он стал думать, куда он будет двигаться дальше: в политику, в построение гражданского общества... Он начал этим заниматься параллельно. Почему? Мне кажется, одна из причин в том, что он не может стоять на месте. А в той первой своей ипостаси, в бизнесе, он уже многого достиг. И он выбирал дорогу. Изменился ли он тогда? В какой-то степени да. Наверное, пришло осознание, что надо что-то сделать для общества. Но не думаю, что тогда он задумывался о том, как живут люди, вот

просто о жизни простых людей. Он их попросту не видел. Ну, видел рабочих, хлопывал по плечу. А вот потом он их стал видеть больше, осознавать больше их проблемы, понимать, что он такой же, что ситуации похожи. Вот это «приземление» — оно произошло уже, мне кажется, в тюрьме. Я бы разделила этот процесс на две части: до тюрьмы и после. Сначала произошло изменение жизненных устремлений, приоритетов. Потому что он в бизнесе все сделал, решил: все, эту тему закрываем. Знаешь, у нас ведь контракты были подписаны до конца 2007 года, у меня и многих коллег. Я уже не помню точных слов, но он сказал примерно так, что у него есть понимание, что он останется в бизнесе до 2007 года, а дальше будет заниматься этими гуманитарными проектами.

Владимир Дубов: В 2008 году Ходорковскому исполнялось 45 (а мне, кстати, 50), и по договоренности мы, все акционеры, должны были продать компанию и пойти заниматься общественной деятельностью. Предполагалось, что 51% полученных от продажи средств пойдут на общественные проекты, а 49% делились между акционерами. Это было прописано в наших уставных документах.

НТВ

13 июня 2000 года в Москве был арестован владелец первого частного российского телеканала НТВ Владимир Гусинский. Канал славился своими информационными программами и ток-шоу и, безусловно, был одним из лучших российских федеральных телеканалов. Формальная причина ареста — невозврат в срок кредита Газпрома. Реальная — канал не поддержал Путина и был достаточно критичен в адрес власти. Кремлю не нужна была критика, то есть был нужен подконтрольный канал, для этого нужна была подпись Гусинского. Тюрьма — отличное место, чтобы получить такую подпись. Через пару дней заключения Гусинский, с одной стороны, и министр печати Михаил Лесин — с другой, подписали прямо в тюрьме бумагу, которая гарантировала Гусинскому выход на свободу и неприкосновенность, а Газпрому давала право выкупить оставшиеся у владельца акции на своих условиях. Так это делается в России. Ходорковский был в числе 17 крупнейших российских бизнесменов, которые выступили в защиту Владимира Гусинского.

Леонид Невзлин: Миша считал, что с Гусинским поступили несправедливо, и не побоялся оказать ему материальную поддержку. Очень приличную — больше \$200 млн, которые позднее Ходорковскому вменили в качестве одного из обвинений по первому делу. Потом, правда, это обвинение сняли. А вот когда мы дали эти деньги,

то на Алексея Кондаурова, а потом и на меня выходили крупные руководители из ФСБ и просили использовать этот кредит как способ судебного преследования НТВ — чтобы мы подали на банкротство компании в арбитражный суд. Мы, естественно, отказались. Думаю, что это стало одной из обид, поэтому и появилось в обвинении. Еще один минус нам в глазах власти: не помогли, не лояльны.

Новые владельцы зашли на канал НТВ ночью с 13 на 14 апреля 2001 года. Как воры. Я была в ту ночь в телецентре «Останкино» и наблюдала этот сногшибательный захват телекомпании. Часть сотрудников канала, журналистов, ведущих, технически работников, которая не захотела после всего этого оставаться и работать с новым владельцами (Газпром), ушла.

Евгений Киселев, тогда генеральный директор НТВ: На следующий день или через день после нашего ухода мне позвонил Вася Шахновский: «Надо бы встретиться, подъезжай». Догадываясь, что разговор будет деловой, скажем так, я взял с собой Сергея Скворцова, который был моим первым заместителем. И мы поехали в Уланский переулок, где тогда сидели руководители ЮКОСа. Разговор был очень простой. Они спросили: «Чем мы можем вам помочь?» Имелись в виду журналисты, которые ушли с канала. Мы, переглянувшись, говорим: «Наверное, деньгами». Они говорят: «Можем дать два миллиона. Мы спросили: «Когда?» Они ответили: «Вот сейчас». И они дали нам \$2 млн.

Когда мы ушли из НТВ, нас временно приютил тогда еще не отобранный у Гусинского канал ТНТ. Мы туда все набили, и срочно нужны были мебель, компьютеры, телевизоры, мониторы, телевизионная техника, съемочная аппаратура. Мы же ничего этого не забрали. И вот эти деньги на это и пошли.

Никто больше из олигархов нам в тот момент, сразу после ухода с канала, помощи не предложил. Почему именно Ходорковский? Понимаешь, тут возможна такая историческая aberrация зрения, и я нынешнее свое отношение к ребятам невольно проецирую на то, прежде, но все же у меня такое ощущение, что априори я знал, что это хорошие и порядочные люди, которые на очень многое происходящее в стране и мире смотрят примерно одинаково с нами. Мы не то чтобы много общались, но пересекались с Васей Шахновским, с ним приятельствовала Света Сорокина.

Мы никому не говорили, на какие деньги покупали аппаратуру. Об этом знали три человека — мы с Сережей Скворцовым и главный бухгалтер. Ты же понимаешь, что такое два миллиона и что за это светило. Но если бы не было этих денег, то мы бы ничего не смогли сделать.

Дальше на протяжении нескольких недель новости и программа «Итоги» выходили на ТНТ и встраивались прямо в их сетку вещания. А потом мы в конце концов перешли на ТВ-6.

Канал ТВ-6 в тот момент все еще принадлежал другому олигарху – Борису Березовскому. Он был основным акционером канала. Березовскому принадлежали также 49% акций (51% у государства) самого крупного телеканала страны – ОРТ, или Первого, как он сейчас называется. После гибели подводной лодки «Курск» в начале августа 2000 года, через три месяца после инаугурации Путина, канал сделал серию репортажей о трагедии и интервью с вдовами погибших моряков, что вызвало раздражение в Кремле. Журналисты критиковали власть за бездействие и ложь относительно трагедии, а Путина за то, что он не прервал отпуск в Сочи сразу при первом известии о случившемся на подводной лодке. Для Кремля это была сверхчувствительная тема. В итоге, как рассказал недавно в Лондонском суде на процессе «Березовский против Абрамовича» бывший глава администрации президента Александр Волошин, выступивший свидетелем со стороны Абрамовича, с Березовским поговорил сначала он сам, потом он вместе с Путиным. Вкратце эти разговоры сводились к тому, что «позиция руководимых им¹ журналистов не соответствовала трагичности ситуации, поэтому руководство Березовского² должно было быть прекращено». Тот факт, что Березовский оставался наравне с государством одним из двух владельцев канала, с точки зрения Кремля не имело значения. «Концерт закончен», – как сказал Волошин. Гусинский и Березовский в итоге покинули страну.

Евгений Киселев: В конце мая или начале июня мы ушли на ТВ-6, а в январе 2002 года дернули рубильник, и нас отключили от эфира. 22 января 2002 года ТВ-6 прекратило свое существование. А через несколько дней объявился Анатолий Чубайс, который предложил идею «олигархического колхоза» для финансирования нового канала с нашим участием.

Ходорковский в этот «колхоз» не вошел. Вскоре после того, как эта тема стала обсуждаться, он мне позвонил и пригласил в Колпачный переулок. Разговор, как мне помнится, был с глазу на глаз. Он сказал: «Я хотел бы вам объяснить, почему я в этом участвовать не хочу. Вы знаете мое отношение к вам лично и к коллегам, и у вас не должно быть сомнений в моих симпатиях. Но поймите меня правильно. Во-первых, я считаю, что все это кончится печально, потому что компания не может принадлежать в равных долях сразу нескольким бизнесменам такого масштаба». Не помню точно его слова, но он объяснял, что это противно природе, психологии, характеру любого крупного бизнесмена, который пытается контролировать и управлять своим активом. Он сказал, что предложил схему, которая, на его взгляд, была бы идеальной:

¹ Березовским. – НГ.

² Компанией ОРТ. – НГ.

каждый из участников этого проекта вносит некую сумму в виде гранта, это оформлялось бы как некий финансовый фонд, который можно было бы назвать Фондом поддержки независимого телевидения, затем создается управляющая компания, которая распоряжалась бы деньгами этого фонда, а самим от этого отойти. То есть дать деньги и отойти в сторону, он считал это единственно правильным решением. Создать эндаумент. Он рассказал, что с этим своим предложением оказался в меньшинстве. Как он считал, каждый из участников этого начинания надеялся, что рано или поздно приберет весь актив себе, выкупит у других доли и сделает это своей частной компанией. Ему эта идея не нравилась.

И второе, что он сказал: «Я сейчас вкладываю огромные деньги и огромные силы, чтобы создать позитивный образ своего бизнеса. Я делаю его максимально прозрачным, с максимально высокой репутацией. То же самое касается и меня лично. Отсюда в том числе просветительские и благотворительные проекты. Но мой бизнес — нефтянка, а это очень уязвимый бизнес. Существуют очень жесткие механизмы контроля и влияния со стороны государства. Вот есть госкомпания «Транснефть», от которой я завишу, потому что добываемая ЮКОСом нефть транспортируется по трубопроводам, которые принадлежат государственной «Транснефти». И каким-нибудь государственным инспекторам достаточно найти формально на 1/10 долю процента содержание серы в добываемой ЮКОСом нефти выше установленной нормы, чтобы отключить меня от транспортировки нефти, пока мы этот процент не понизим, и держать меня на этом крючке две недели. А в нефтяном бизнесе эти две недели означают коллапс. Я немного утрирую, но вы поймите: я не хочу, чтобы меня вызвали в Кремль и сказали: а что себе Киселев или еще кто-нибудь позволяет там в телекомпании, где ты акционер. И в силу своего основного бизнеса я буду вынужден на вас влиять, вплоть до закрытия программы. Иначе уничтожат мой основной бизнес. Я не хотел бы оказаться в ситуации такого конфликта интересов, поэтому я в этом не участвую».

Мне очень понравился разговор, он был честным и прямым. Кстати, с «олигархическим колхозом» все развивалось ровно по тому сценарию, который он описал, и в итоге это «судно» просто утопили.

ТРУБА В КИТАЙ

В феврале 1999 года Ходорковский с командой приехал в Институт нефтегазовой геологии и геофизики Сибирского отделения Российской академии наук, расположенного в Новосибирске. Считается, что он был первым из российских крупных нефтяных игроков, кто начал выстраивать стратегию работы в Восточной Сибири.

Чтобы было понятно, это территория, занимающая более 7 млн кв. км (43% всей территории России) между Западной Сибирью и Дальним Востоком, от границ с Китаем и Монголией на юге до северных морей. При этом плотность населения — меньше двух человек на квадратный километр. Нефть здесь добывать сложнее, поскольку она залегает глубже, месторождения разбросаны по территории, а не группируются, как на западе Сибири, нефть при этом более высокого качества, чем западносибирская. Открытые запасы нефти в Восточной Сибири уступают Западной, при этом геологоразведка в этой части страны оставляет желать лучшего. Считается, что это перспективный регион и когда добыча нефти в Западной Сибири начнет падать (по некоторым прогнозам, к 2020 году), Восточная Сибирь компенсирует своей нефтью это падение.

Ходорковский явно работал на опережение. Он приехал поговорить с теми, кто мог помочь компании разобраться с перспективами работы на этих отдаленных территориях.

«По коридорам, заставленным шкафами с образцами минералов, шли люди в дорожных костюмах и с портфелями. Впереди делегации, поблескивая очками, шагал молодой человек. Ходорковского (а это был он) встречал научный руководитель института академик Алексей Канторович», — так описал этот приезд Ходорковского русский *Forbes*¹.

Денис Косяков, *заведующий отделом информационных технологий Института нефтегазовой геологии и геофизики сибирского отделения РАН*: У этой истории была предыстория, связанная с поглощением ЮКОСом «Восточной нефтяной компании». Мы работали на ВНК и были против прихода ЮКОСа, потому что формально поглощение было довольно враждебное, и все чиновники, в частности геологические, которые к нам были ближе, очень переживали по этому поводу. Всем казалось, что все это закончится плохо. Если я правильно понимаю, Ходорковский со своей командой менеджеров анализировали контакты ВНК, их партнеров. И, посмотрев на результаты научно-исследовательских работ, которые мы сделали для ВНК за последние годы, Ходорковский сам предложил встретиться и поговорить.

Он приехал с командой специалистов, в том числе и тех, кого он к тому времени перетаскил из ВНК. Мы уже не знали, что по этому поводу и думать. Настроение у нас было настороженное, но при этом мы же понимали, что работаем на будущее и если понравится, то может сложиться сотрудничество, а деньги для нас — это важно. Наше бюджетное финансирование не превышало 50%, остальное мы зарабатывали на свободном рынке.

¹ Канонов Н. Восточный фронт ЮКОСа // *Forbes*, 13.12.2009.

Первое впечатление, должен признаться, было не очень приятным. Ходорковский вел себя непривычным для нас образом. Мы тут, в Академии наук, привыкли к некоторому чиновничеству, уважению людей в возрасте. Ну просто традиционно уже. А тут молодой человек в обществе достаточно маститых ученых ведет себя излишне свободно, совершенно без почтения, как нам казалось. Мы заседали в маленьком конференц-зале. И в какой-то момент в процессе разговора он снял ботинки и положил ноги на стул. Для нас это было несколько шокирующее.

Несколько дней специалисты рассказывали, докладывали, что делается, какие у нас навыки, что уже сделано на этих территориях. И как-то постепенно все начинало нормализовываться. Он вроде бы понял, с кем имеет дело, мы стали понимать, с кем имеем дело. Ходорковский задавал очень точные вопросы и быстро улавливал, о чем речь. Не понимая специфики какой-то геологической, он тем не менее очень хорошо схватывал общие вещи и достаточно быстро составил впечатление, которое, собственно, потом и выразилось в дальнейших контактах. Собственно, он нас и подвиг на работы в Восточной Сибири, которые у нас в то время были не особенно активными.

Он был первым из крупных бизнесменов, который заинтересовался Восточной Сибирью. Вы знаете, Ходорковский изначально строил вертикально интегрированную нефтяную компанию с расчетом на развитие, на хорошее развитие. «ЛУКОЙл» буквально через какое-то время начал действовать аналогично — они стали активно проводить исследования на новых для них территориях. Теперь приходят и крупные государственные компании.

Для ЮКОСа мы в какой-то момент были достаточно крупными партнерами, многие исследования проводились у нас. Несмотря на то, что у них в структуре оказалось несколько научно-исследовательских организаций, и в Москве, и в Томске.

И в тот раз, и потом — мы обсуждали это с коллегами — сам Ходорковский производил впечатление такого вполне демократичного лидера, мог прийти в джинсах и рубашке, но при этом все его подчиненные были в костюмах и галстуках. В то же время его подчиненные свободно высказывали свое мнение по обсуждаемым проблемам, но когда уже принималось решение, то оно было обязательным для исполнения. Очень квалифицированный менеджмент, такое оставалось впечатление. И никаких вот этих олигархических проявлений, охрана более чем скромная. Должен признаться, что полномочный представитель президента приезжает с большей помпой, чем приезжал Ходорковский.

В итоге все время нормального функционирования ЮКОСа мы для него работали. И по объемам финансирования это для нас было очень весомо. Сотрудничали по трем направлениям. Обработка всех существовавших на тот момент геологических исследований по интересующим территориям и предоставление этой информации. Второе: региональная геология с оценкой перспектив. Западные компании работают обычно на уровне участка, а мы на уровне газоносной области, то есть отсматрива-

ем большую территорию и можем сказать, где более перспективно, на какую территорию лучше уйти, где лучше биться за лицензирование. И третье — экономика, общие экономические прогнозы. Например, что гнать на экспорт: сырую нефть или продукты переработки, как правильнее располагать нефтеперерабатывающие предприятия. Такого рода оценки. Ходорковский вложил в наши исследования, насколько я понимаю, сотни миллионов долларов.

Понимаете, освоение новых месторождений в Восточной Сибири и даже продолжение освоения начатого еще в советское время, но подзаброшенного — это очень большие деньги и очень большой риск. И вот это он начал первым. Правда, не завершил. Юрубчено-Тохомское месторождение так и не введено в эксплуатацию.

Тема экспорта на Восток — это любимая тема академика Канторовича. Ходорковский пригласил его в совет директоров ЮКОСа. А в ЮКОСе был красивый, независимый совет директоров, состоявший из компетентных в своей области людей. Канторович представлял там геологическую науку.

В том же 1999 году в Китае Ходорковский сделал заявку на строительство трубы из Ангарска (в Иркутской области Восточной Сибири) на Дацин (Китай). Как уверяет бывший председатель Центробанка Виктор Геращенко, возглавивший по просьбе Ходорковского уже после его ареста совет директоров ЮКОСа, именно ЮКОС был исполнителем межправительственного договора о поставках нефти в Китай, заключенного в Москве в 2001 году, а возить нефть в Китай цистернами гораздо дороже, чем гнать по трубе.

Предложение Ходорковского: мы, ЮКОС, финансируем строительство трубы вместе с китайцами, и, по нашим расчетам, труба на Дацин обойдется в три с лишним миллиарда долларов, заработает в 2005 году, и мы сможем продавать китайцам порядка 30 млн тонн нефти в год. Одновременно с этим государство планировало другой трубопровод на той же ресурсной базе восточносибирской нефти, но не из Ангарска, а из Тайшета в той же Иркутской области. И не на Китай, а на Находку, для японцев.

Как только мы говорим «нефть» и «Китай» — вопрос автоматически приобретает геополитическое звучание. Я помню, что мы с коллегами рассуждали, не потому ли американцы так индифферентно отреагировали на арест Ходорковского, что их совершенно не радовали альтернативные пути доставки нефти в Китай, поскольку это снижает их возможности влияния в регионе. Поставки по морю они могут контролировать, а вот русскую трубу вряд ли. Позднее руководитель Института проблем глобализации Михаил Делягин высказал предположение, что именно этот проект Ходорковского стал причиной его опалы. Делягин утверждает, что американцы активно выступали против поставок российской нефти в Поднебесную,

пытались использовать различные рычаги для сдерживания роста Китая. И Москва, как он считает, учла тогда геополитические интересы Вашингтона. Эта версия вполне имеет право на существование, особенно если вспомнить, что после террористической атаки на США 9/11 Россия была одной из первых стран, поддержавших США. Какой-то период казалось, что отношения между двумя странами ну просто беспрецедентно безоблачные. До ввода американских войск в Ирак в марте 2003 года. Кстати, Ходорковский говорил о выгодах от начала Иракской операции, что не совпадало с официальной позицией России, не поддержавшей эту войну.

МБХ: Относительно иракских событий, посмотрите внимательно, что я сказал: «Буш сделал нам подарок. Глупо быть против того, кто дает нам заработать». Сугубо бизнес-взгляд на проблему, связанный с нежеланием разрыва отношений России с США. К слову. Сказал, что думал и что является сегодня очевидным фактом.

Создавалось впечатление, что Ходорковский – это уже нечто большее, чем просто глава большой нефтяной компании. В действительности же неминуемая экспансия крупной и успешной частной компании естественным образом делала ее значимым и политическим, и геополитическим игроком. Так было, есть и будет во всем мире, пока основными остаются естественные, природные, энергоносители. Как известно, вся мировая политика отражается в капле нефти.

Я также слышала, что японцы настаивали на строительстве трубы к Японскому морю и были против трубы на Китай. Так или иначе активность Ходорковского в Восточной Сибири не осталась незамеченной. «Тут-то и начались первые столкновения с конкурентами, имевшими серьезных покровителей в высших эшелонах власти. В 2001 году ЮКОС перешел дорогу “Роснефти”, вступив в борьбу за Ванкор, к которому присматривалась государственная компания... В том же году ЮКОС схлестнулся с “Сургутнефтегазом”, уведя у него из-под носа выставленное на аукцион Талаканское месторождение. Подчиненные Ходорковского перебили заявки конкурентов, предложив бонус в \$501 млн... и гарантировали \$870 млн инвестиций в проект.

Казалось, триумфальное шествие ЮКОСа уже ничто не остановит. Поэтому, когда “Роснефть”, “Сургутнефтегаз” и Газпром создали консорциум для освоения Восточной Сибири, это воспринималось как жест отчаяния. Активную роль в объединении “против ЮКОСа” сыграл замглавы президентской администрации Игорь Сечин, но тогда мало кто принимал это в расчет»¹.

¹ Канонов Н. Восточный фронт ЮКОСа // *Forbes*, 13.12.2009.

На той знаменитой встрече Путина с ведущими российскими бизнесменами в феврале 2003 года Ходорковский говорил не только о коррупции — с примерами, вызвавшими резкую ответную отповедь со стороны Владимира Путина, но и о китайском проекте. Как рассказывал мне Виктор Геращенко, в конце встречи каждый из бизнесменов мог высказаться в течение пяти минут. И Ходорковский сказал, что его компания хотела бы получить одобрение на строительство трубопровода в Западный Китай, но никак не может пробиться через чиновников. Путин ответил, что сначала мы будем строить трубу на Дальний Восток (за \$10 млрд), а потом уже поговорим о Китае. Ходорковский пытался возразить, что одно другому не мешает, поскольку мы собираемся сами финансировать наш проект, сами строить и государственные деньги нам не нужны. Путин снова сказал: «Нет». Дальше, как знает Геращенко, очевидно, по каким-то рассказам очевидцев, поскольку сам он не присутствовал на той встрече, Ходорковский якобы в раздражении бросил Путину упрек, что он не только в экономике не очень разбирается, но и не знает, как строить отношения с такой важной страной, как Китай.

МБХ: Если говорить о «китайской» трубе, то она досталась мне «в наследство» вместе с ВНК. Я вообще не «генератор», но то, что умею, — ухватить перспективное направление и развить. Я — «внедренец». Мы много обсуждали проблему. Мне очень помогли томичи и новосибирцы, включая директора Института нефти и газа Канторовича, наши корпоративные специалисты, коллеги из «Транснефти», из РЖД.

Вообще, неправильно говорить, что возник какой-то конфликт из-за желания построить именно «частную» трубу. Была чисто техническая дискуссия, в которой, как показало время, я оказался прав. Не будучи специалистом, мне удалось более правильно оценить предложения. Суть технической дискуссии сводилась к двум простым альтернативам.

Идти по северу или по югу от Байкала. Месторождения лежали на севере, но никто не знал, сколько там нефти, и плюс там «высокая сейсмика».

Я был убежден, что на севере Иркутской области, в Якутии нефти до 1 млрд тонн извлекаемых запасов и осваивать их нужно поэтапно, так как экономически неоправданно создавать сразу гигантскую инфраструктуру под такие небольшие запасы. Тем более что комплексное освоение этих территорий — перспектива 20–30 лет.

Надо понимать, что срок жизни трубы как раз 30 лет. Я был убежден, что труба в столь сейсмически активном и неосвоенном районе обойдется гораздо дороже, чем те \$1,5 млрд, которые стоила бы «южная» труба (российская часть), и даже дороже тех \$3,5 млрд, о которых говорила «Транснефть» (результат — \$13 млрд), и полагал, что будет проще и выгоднее подключать северные месторождения

к «южной» трубе «лапшой» (то есть трубами небольшого диаметра) по мере освоения запасов.

Я полагал, что поскольку запасы Восточной Сибири (без учета приморских месторождений, которые легче «зацепить» с востока) невелики, то нет смысла тянуть трубу до Находки. Ведь поставки на Восток из Западной Сибири слишком затратны.

Мне казалось разумным «районировать» сбыт: приморские месторождения — в восточные порты, восточносибирские — в Китай, западносибирские — в Европу и США (в том числе через Мурманск). При этом если бы запасы Восточной Сибири оказались бы существенно больше 1 млрд тонн (7 млрд баррелей извлекаемых), то можно было бы либо продлить трубу из Сковородино по нашей территории, либо по китайской в их глубоководные и менее «штормовые» порты.

С китайцами мы это согласовали. «Транснефть», конечно, хотела более капиталоемкий проект, но обосновать его целесообразность экономически не могла. Тогда в ход пошли идеологические штампы о «независимости от одного покупателя» и о «частной» трубе.

Очередная чушь. Даже обсуждать всерьез смешно, но мы разработали «чрезвычайную схему» работы на случай «коммерческого шантажа китайской стороны». Тем более она совсем не сложная.

А в отношении «частной» трубы прямо заявили: стройте сами, но по нормальному маршруту. Нам даже лучше — не надо тратить свои деньги. Но не втягивайте нас в авантюру с «северным маршрутом до Находки», мы такую трубу просто не сможем окупить!

Результаты: \$13 млрд до Сковородино, еще \$10 млрд — до Находки (вместо \$1,5 млрд до Дацина). Качаем в Китай, запасы Восточной Сибири пока меньше 300 млн тонн. Тасчим нефть из Западной Сибири. Тариф — убойный, компенсируем за счет бюджета путем отмены части «нефтяных» налогов. Все довольны.

Что же касается разговоров с Путиным на эту тему, то можете поверить: я более чем дипломатичен и вежлив даже по отношению к оппонентам, а уж по отношению к президенту страны...

Самое грубое, что я ему сказал на тему трубы, когда он мне сообщил об обещании «Транснефти» проложить маршрут до Находки за \$3,5 млрд: «Вас обманывают». А про китайскую политику и разговоров не было, тем более наш посол в Китае (по-моему, Рогачев) — весьма авторитетный человек в МИДе и весьма разбирающийся в китайской проблематике консультировал и нас, и, думаю, Путина одновременно.

Так что если и был чей-то «интерес», то он лежал исключительно в сфере «освоения бюджетных капиталовложений», а не высокой политики.

Нас же интересовали только сроки и тариф. Монополия «Транснефти» на экспорт — это не физическая труба, а таможня и закон о «равном доступе». Закон, который, надо отметить, мы сами и проталкивали. Так что не слушайте мифотворцев.

Денис Косяков: Мы полностью разделяем мнение, что именно активность Ходорковского в освоении Восточной Сибири сыграло существенную роль в его дальнейшей судьбе. Я считаю, что, когда Ходорковский заявил о намерении строить частный корпоративный нефтепровод в Китай, на этом его песенка была спета. Потому что это монополия государства — труба у «Транснефти». Его планы затрагивали слишком многое. ЮКОС и так был у всех бельмом на глазу, потому что в самые тяжелые времена, при самой низкой цене на нефть ЮКОС умудрялся снизить себестоимость добычи и транспортировки так, что все равно ухитрялся получать прибыль, пусть даже минимальную. Никто же рядом с ними не стоял.

Мы, конечно, плохо отнеслись к тому, что случилось. И дело не только в том, что наши совместные проекты пошли на спад. Просто из опыта общения с ЮКОСом, с сотрудниками, мне лично очень нравилось, как это все у них работало. Я специалист в области информационных технологий и на это обращал много внимания. И видел, насколько они продвинулись в сравнении с конкурентами в России. И мы видели, что люди идут в правильном направлении, в интересном. А из того, что он говорил, заявлял и хотел сделать, — какие к этому могли быть претензии, на самом деле? Никаких. Такое ощущение, что в какой-то момент у него возник пафос государственника, то есть он начал как-то так говорить, что надо это делать, потому что это надо не только нам, это нужно всем. Мне кажется, он менялся, у него явно постоянно расширялся горизонт предвидения, интереса. Он решал задачу и шел дальше и неизбежно выходил уже на вопросы государственного уровня развития. Может быть, вышел бы и на планетарный уровень: сохранения окружающей среды, экологии...

Чтобы закончить эту тему, вкратце о том, как дальше развивалась история с «трубами». 2 июня 2003 года Ходорковский, видимо, сдался и заявил, что труба Ангарск–Дацин будет строиться за счет государства, а не его компании, и подписал протоколы о намерении с «Транснефтью» и Внешэкономбанком о совместном поиске финансирования проекта. Для Ходорковского это дальше намерений не пошло, поскольку через четыре месяца его арестовали. Как только отпал конкурент, можно было не сомневаться, что затраты на трубу будут только нарастать на всех этапах — от проектного до строительства. Так и получилось. Знаменитый российский блогер Алексей Навальный, миноритарный акционер «Транснефти», утверждает, что в общей сложности по ходу истории «были украдены \$4 млрд».

Через четыре дня после заявления Ходорковского о том, что труба будет государственной, 6 июня 2003 года депутат Государственной думы Владимир Юдин обратился с запросом в Генеральную прокуратуру по поводу законности приватизации принадлежащего Ходорковскому и его группе

«Апатита», с чего в итоге и началось «дело ЮКОСа». 2 июля по этому делу арестовали и обвинили Платона Лебедева.

В октябре того же года посадили Ходорковского, на «китайском» проекте поставили крест. «Роснефть» получила все основные активы уничтоженного ЮКОСа, в том числе три крупных восточносибирских месторождения. Возглавил совет директоров «Роснефти» Игорь Сечин. «Сургутнефтегазу» достался Талакан, который они не смогли получить за три года до этого, уступив ЮКОСу.

Когда резко пошла вверх цена на нефть, интерес государства к геологоразведке в Восточной Сибири снизился. Например, в 2008 году геологоразведочных работ было выполнено в шесть раз меньше, чем в 1990 году. Деньги тратились не на разведку и подготовку запасов, а на все увеличивающийся бюджет той самой трубы на Находку, который достиг \$16 млрд, и это деньги налогоплательщиков. При этом параллельно думать о том, чем наполнять эту бесценную трубу, у государства не получалось. Как отмечает *Forbes*, «месторождения Восточной Сибири, осваиваемые по варианту “государственников”, в ближайшие годы не способны заполнить “золотую” трубу. Гнать по трубе западносибирские углеводороды при нынешних тарифах на прокачку нерентабельно. Если тариф на прокачку с запада отменить, то государство вместе со снятой экспортной пошлиной теряет \$13 млрд ежегодно»¹.

И наконец, трубу на Китай все же построили. В тот самый Дацин. Правда, из Сковородино, как ответвление от трубопровода Восточная Сибирь – Тихий океан, на Находку. Соглашение с Китаем заключили в 2009 году государственная «Роснефть» и монополист «Транснефть» под \$25 млрд кредита от китайцев. \$10 млрд получила «Транснефть», которая и должна была строить трубопровод: прежде всего кредит предназначался на строительство ответвления на Китай. Возврат кредита предполагался за счет поставок 300 млн тонн нефти в течение 20 лет, то есть до 2030 года. «Роснефть» должна поставлять 15 млн тонн нефти в год (или около 100 млн баррелей). Цену старались держать в секрете. По данным «Коммерсанта», она составляла \$60 за баррель при текущей на тот момент (заметка в «Коммерсанте» была опубликована в марте 2011 года) цене на рынке около \$110 за баррель. Убыток «Роснефти», то есть государства, при продаже одного барреля составляет \$50, или \$350 при продаже тонны нефти. Годовой ущерб российской госкомпании от сделки с китайцами равен \$5 млрд. Эти подсчеты сделал бывший вице-премьер правительства России, а ныне оппозиционный политик Борис Немцов.

¹ *Forbes*, 2009, № 63, июнь.

ЮКОСА СТАЛО СЛИШКОМ МНОГО

В июне 2002 года каждый любопытствующий получил ответ на вопрос, сколько стоит Михаил Ходорковский. Владелец 61% акций ЮКОСа оказалась гибралтарская Group Menatep Limited, крупнейшим акционером — Михаил Ходорковский, который владел лично 9,5% акций, а также был единственным бенефициаром трастового фонда, владевшего 50% акций группы. Исходя из того, что капитализация НК ЮКОС тогда была около \$21 млрд, состояние Михаила Ходорковского (с учетом траста) составляла \$7,63 млрд. У Невзлина было 8% акций, у Лебедева, Дубова, Брудно и Шахновского — по 7%, у Голубовича (чьё имя не было названо в списке бенефициаров по его просьбе) — 4,5%.

Как отмечали финансовые аналитики, это был первый случай в России, когда человек публично раскрывал размеры своего личного состояния. Ходорковский в момент опубликования этих цифр был между Томском и США с недолгим залетом в Москву. Он успел дать короткий комментарий «Ведомостям»¹: «Как вы понимаете, это оценка по текущей капитализации российской компании, в которой заложены не только недооцененность бизнеса, но и все российские риски. Поэтому я ощущаю себя владельцем большого, хотя и рискованного состояния. Но существенная часть этих акций Группы МЕНАТЕП принадлежит мне не напрямую, а через бенефициарное владение. Я распоряжаюсь этой долей, получаю от нее доход, но, если со мной что-то случается, она отходит следующему человеку из группы. Но если группа продает, например, часть акций ЮКОСа, то половина вырученных денег поступает в этот специальный фонд, который держится в моих интересах. То есть я могу эти деньги использовать. Но это все — пока я жив и дееспособен. После меня бенефициаром траста станет поименованный мною член группы. Этот находящийся у траста 50-процентный пакет акций группы не может быть уменьшен — он нужен, чтобы обеспечить преемственность власти в группе».

На время работы в ЮКОСе члены группы передали право голоса по вопросам распоряжения и управления акциями ЮКОСа Платону Лебедеву.

Владимир Дубов: Я в этот момент, между прочим, был депутатом Государственной думы (с декабря 1999 года член Комитета по бюджету и налогам, член Комиссии по рассмотрению вопросов пользования недрами на условиях раздела продукции. — *НГ*). И вот я утром еду в Думу и представляю себе эту сцену: как я вхожу

¹ Самый богатый в России? // *Ведомости*, 20.06.2002.

в зал, а у всех открыта газета «Коммерсантъ», где черным по белому написано, сколько у меня денег. Ощущение было своеобразным, скажу я тебе. А мою жену Ольгу Мише пришлось уговаривать... [что обеспечить прозрачность состава акционеров необходимо. — НГ]

Ольга Дубова: Я уже не помню, что был такой вот прямо разговор, что меня надо было уговорить. Для меня было несколько реперных точек: когда мы переехали на Успенку, когда я ездила с шофером, когда охрана появилась, когда Володя в Думу пошел. И каждый раз я думала: лучше бы этого не было. Но Ходорковский меня на самом деле убедил, что это ради прозрачности, что жить надо по закону. Ты знаешь, я вообще что-то начала понимать про них и их работу только здесь, в Израиле. Потому что как это было в Москве? Ты видишь уставшего мужика, который приезжает после работы. Вот я у Улицкой где-то прочла, что в России неприлично жить хорошо. Это ровно то, что я думала. С неловкостью.

Леонид Невзлин: Возможно, это был рискованный шаг, потому что поперек течения: мы какое-то время были единственными среди российских компаний, кто «открылся». Но если не это, то деньги твои за рубежом де-факто нелегальные. Это был правильный шаг. Мы как начали жить на легальные деньги, так и продолжаем жить. И несмотря на все разбирательства, которые происходят в России, включая обвинения в отмывании и легализации преступных доходов, которые были в суде, мы обладаем настолько прозрачной, очевидной историей получения денег как дивидендов или от продажи активов, что мы не боимся этих обвинений за рубежом. У партнеров Группы МЕНАТЕП все деньги легальные. Это был сильный ход, и я Мише благодарен.

Мне приходилось слышать мнение, что реальной причиной атаки на ЮКОС были не формально предъявленные претензии, а политические амбиции Ходорковского и открытие данных о высокой стоимости компании. Это вообще вопрос, со всеми ли режимами сочетается прозрачность в бизнесе.

Сергей Гуриев, ректор Российской экономической школы: Я думаю, что «открытие» компании — в контексте других действий 2002 года — было ошибкой. Само по себе повышение прозрачности в 2002 году не должно было привести к проблемам. В нашей с Артемом Дурневым научной статье «Риск экспроприации, корпоративная прозрачность и рост»¹ говорится: нефтяным компаниям в странах с авторитарными

¹ *Expropriation Risk, Corporate Transparency, and Growth, первоначальное название – The Resource Curse: A Corporate Transparency Channel.*

режимами невыгодно быть прозрачными при высоких ценах на нефть. Ведь при низкой цене на нефть даже авторитарному режиму бессмысленно отбирать компанию. Цена на нефть в 2002 году составляла всего \$25 за баррель (в пересчете на сегодняшние доллары — это \$30 за баррель). Тогда никто не мог себе представить, что она вырастет до сегодняшнего уровня.

Экспроприация произошла потому, что повышение прозрачности сопровождалось независимой общественной и политической деятельностью — и попыткой партнерства с ведущими международными компаниями. Насколько я понимаю, Михаил Ходорковский вполне осознанно шел на этот риск. Он считал, что эта прозрачность защитит его от экспроприации, потому что именно прозрачность является самым сильным сигналом того, что он платит налоги и не ворует. Но он просчитался. Он недооценил степень неприятия его прав собственности большинством россиян. Этому есть простое объяснение. Он не разговаривал в тот момент с людьми, которые его не любили. Он говорил с партнерами по бизнесу и с людьми, которых поддерживал через «Открытую Россию». Они его искренне любили и прощали ему прошлое. Если бы он осознавал, что народ по-прежнему ненавидит его (в числе других олигархов) и что Путин может на эту ненависть опереться, то, я думаю, он бы понял, насколько рискованным является его выбор стратегии.

Гораздо более безопасным был бы другой вариант: открыть компанию, но не заниматься политикой. Тогда, возможно, он смог бы повторить успех акционеров ТНК. Впрочем, я думаю, что вопрос повышения прозрачности компании был для него не только экономическим. Когда он «открывал» компанию, он, видимо, думал и о том, чтобы легализовать богатство и перестать унижаться перед чиновниками. Это не могло не привести к тому, что власти поняли, что он становится более независимым — в первую очередь от них. Для них возник серьезный риск того, что Ходорковский пойдет в политику, начнет финансировать оппозицию, фактически отстранит Путина от власти.

Насколько я понимаю, их опасения не были беспочвенными. Я не понаслышке знаю, что в 2003 году руководители ЮКОСа хотели создать исследовательский институт в области экономической политики (в конце 2003 года такой институт — Институт открытой экономики — действительно был создан, но просуществовал очень недолго). Цель этого института заключалась не только в том, чтобы продвигать рыночные реформы, но и в том, чтобы лоббировать более низкие налоги на нефтяной сектор. У акционеров ЮКОСа был вполне серьезный политический проект, включающий и избрание на парламентских выборах нескольких человек по списку «Яблока», нескольких по списку КПРФ, нескольких в списке «Единой России» (включая вице-президентов ЮКОСа). Конечно, речь не шла о сотнях депутатов, о которых рассказывали Путину. Но все же это был вполне ощутимый вызов властям.

Я с большим уважением отношусь к Ходорковскому — как сейчас, так и в 2002–2003 годах. Конечно, я хорошо помню, когда и как руководители МЕНАТЕПа организовывали непростительно нечестный аукцион по покупке ЮКОСа и экспроприировали миноритарных акционеров в 1999 году. Но есть четкая точка разворота: после 1999 года трудно найти какую-нибудь историю, которая бы серьезно компрометировала МЕНАТЕП.

Конечно, Ходорковский и его партнеры создали лобби из всех партий в Думе и использовали его в собственных интересах — лоббировали низкие налоги на нефть. Насколько я помню, на депутатов и чиновников руководителя ЮКОСа тогда смотрели сверху вниз. С другой стороны, я абсолютно нормально отношусь к политическим амбициям Ходорковского. Как гражданин, он имел и имеет полное право заниматься политикой.

Что касается «открытия» компании, то — стоило цене на нефть пойти вверх — ее трудно было бы отстоять в любом случае (по крайней мере так показывают результаты нашей с Артемом Дурневым статьи). Но, если бы они не занимались политикой и вовремя (до повышения цен на нефть) продали бы часть акций иностранной компании, у них была бы гораздо большая вероятность сохранить свою собственность. Конечно, власти этого не хотели и пытались этому помешать. Если бы Ходорковский и его партнеры не занимались политикой, возможно, им удалось бы продать большой или даже контрольный пакет Chevron или Exxon. То, что такое решение было в пределах достижимости, доказывает успешный опыт ТНК BP.

Кстати, о BP. В своих мемуарах «Больше чем бизнес» бывший президент корпорации BP лорд Джон Браун (1995–2007) упоминает о том, что компания ЮКОС представлялась им наиболее привлекательной из всех российских компаний, на втором месте — «Сибнефть» и только на третьем — ТНК. Но Ходорковский, по мнению Брауна, слишком педалировал свое «могущество»:

Нас познакомил Джейкоб Ротшильд, и после нескольких коротких встреч у меня в кабинете я пригласил его в гости к себе домой в Кембридж.

17 февраля 2002 года. К дому подъехало несколько черных бронированных автомобилей, из которых высыпали дюжие телохранители. Подобно многим олигархам, Ходорковский жил под Москвой за высоким забором в тщательно охраняемом доме с ночным освещением по всему периметру участка. Он был помешан на безопасности. Мой дом был намного скромнее, не так хорошо защищен, но тем не менее вполне безопасен.

Мы пообедали и обсудили возможность покупки 25% капитала плюс одну акцию компании ЮКОС. Мне казалось, что этого было мало. Когда я заикнулся о большем, он сказал: «Двадцать пять процентов, не больше — и никакого контроля. Если будете сотрудничать со мной — о вас позаботятся».

В очках, с тихим голосом, Ходорковский мог произвести ложное впечатление скромного человека. Но чем дольше мы разговаривали, тем больше я нервничал.

Он начал говорить о том, как провести людей в Госдуму, как он будет добиваться снижения налогов для нефтяных компаний, и о многих влиятельных людях, которых он контролирует. На мой вкус, он был слишком могущественным. Конечно, теперь легко говорить, но тогда я уловил в этом что-то неуместное.

Моя оценка оказалась верной. В октябре 2003 года Ходорковский сделался героем новостей всех телеканалов мира. Он был арестован по обвинению в мошенничестве, хищениях и неуплате налогов. Незадолго до ареста Ходорковского в частной беседе Путин сказал мне мимоходом, но очень жестко: «Я этого человека терпел слишком долго».

Ходорковский сделал то, чего Путин простить не мог. Он затеял политические игры, хотя был всего лишь бизнесменом. Он нарушил путинскую заповедь «не вмешиваться в политику, заниматься бизнесом, и тогда все будет в порядке». Ходорковский перешел границу. Если это делать в России, обратной дороги нет.

Встреча Путина и Брауна состоялась в сентябре 2003 года, то есть за месяц до ареста Ходорковского.

МБХ: Встречу с Брауном я, конечно, помню. Если мне не изменяет память, со мной был мой переводчик — Стив Ланг. Сэр Браун хотел гарантию получения контроля над ЮКОСом, я же сказал, что не смогу гарантировать, что мне разрешат продать более 25%. Остальное — лирика. Думаю, что лорд Браун в части сопровождающих бронированных машин перепутал меня с другими тогдашними своими российскими контрагентами, которым впоследствии повезло больше.

Надо заметить, что, по-моему, в 1997 году, когда ВР купила АМОСО, у них был проект СРП по Приобскому месторождению с ЮКОСом. В рамках этого СРП предполагались фантастические условия: ЮКОС отдавал 50% месторождения с запасами более 500 млн тонн за \$500 млн кредита! От Всемирного банка! Месторождение считалось «с трудноизвлекаемыми» запасами (дебит менее 10 тонн в сутки).

Я обалдел! Провел исследование, после чего поручил юристам изучить наши обязательства. Они сказали, что обязательств фактически нет, так как излишне осторожная АМОСО в каждый документ вписывала специальную оговорку, что документ не носит характер обязывающего. Они боялись, что их заставят!!!

В общем, мы сделали ВР предложение (тогда): или они платят \$500 млн без всякого кредита, или мы готовы вернуть их затраты на исследования и расстаться. Они ответили, что платить не будут, от компенсации отказываются! И мы расстались.

Они, видимо, обиделись. Сэр Браун — неплохой парень и «соскочил» с ВР вовремя, но зря он так. Не принято в бизнесе обижаться.

А наши скважины на «Приобке», которые мы построили по современным технологиям, дали не 10, а 100 тонн в сутки, причем лучшая — 3000 тонн в сутки!!!

По мнению политолога Кирилла Рогова, открытие структуры собственности ЮКОСа — «это был ход на опережение, они за это заплатились в некотором смысле, ведь если они научились это делать, значит, у них в принципе получалась некая фора. Но ведь так и делается “нормальная” система. Кто-то научается жить, ограничивая немного варварство прошлого, и он тоже на этом выигрывает, а тот, кто отстает, — проигрывает».

Собирался ли Ходорковский всех обыграть в этой «игре»? Возможно. О новых правилах игры, которые неминуемо должны прийти на смену старым, а вернее, отсутствию всяческих правил, он рассказал в интервью мне в 2002 году¹.

— За последнее время вы встретились с Кофи Аннаном, открыли фонд в Лондоне, в управляющий совет которого вошли лорд Ротшильд и Генри Киссинджер. Все как будто забыли, что еще недавно вас называли «пронырливым комсомольцем».

— Мы начали понимать, что на Западе существует иное осознание законодательства. Там есть еще и некие свои правила, в том числе в бизнесе, которые служат тому, чтобы жизнь была нормальной. А поскольку маринование денег в банках не является самоцелью и хочется жить нормально, то правила эти совсем не лишние. Даже если тактически они где-то мешают работать, но в среднесрочной перспективе они помогают жить.

— Стали поклонником западного законодательства?

— Но не апологетом. К тому же, знаете, мы подросли, повзрослели.

— Несомненно. Еще всего-то чуть больше десяти лет назад вы подрабатывали — плотничали, если не ошибаюсь?

— Да.

— Вы заговорили об этике в бизнесе. Но сейчас, когда стали весьма богаты. А кто-то ведь только начинает, как вы десять лет назад. Их вы вряд ли сможете убедить жить по западным правилам.

— Верно. Не только на Западе заметили, какими средствами мы пользуемся, от каких отказались. Но и здесь это почувствовали. Говорят: вот вы, мужики, накопили первоначальный капитал, когда все было можно, да, а теперь хотите, чтобы все, что

¹ Геворкян Н. Михаил Ходорковский: Рокфеллеру было намного тяжелее // *Коммерсантъ*, № 98, 01.06.2005.

было можно вам, стало нельзя и ситуация законсервировалась. Вы-то уже в порядке, а нам, получается, нельзя пользоваться известными вам методами первоначального накопления капитала. Я с этим вынужден согласиться. Это действительно так. Как всякое поколение, перешедшее из молодежного в средний возраст, мы начинаем выполнять стабилизирующую функцию. Да, есть молодые волки, которым хочется воспользоваться опытом конца 1980-х — начала 1990-х...

— **И их можно понять. Они смотрят на «старших товарищей» и понимают, что этот опыт практически бесценен. А вы пытаетесь им помешать.**

— Пытаемся противостоять. Да, вы правы, это хорошо для нас, и это плохо для кого-то из них. А для общества в целом? Россия конца 1980-х была для всего мира, в том числе и из-за этих методов, диким местом.

— **И остается.**

— Не вполне так. Для бизнеса Россия не дикое место, иначе бы наш рейтинг не приближался к инвестиционному. Если мы своими действиями вернем Россию в ту эпоху, то все общество станет беднее. Потому что деньги для нас в таком случае становятся дороже, инвестиций становится меньше, премии за риск при работе здесь, при поставках сюда, при закупках отсюда становятся больше, а это значит, что мы все объективно делаемся беднее. Каждый член общества, а не только олигархи или молодые волки. Ну хорошо, давайте предположим, что одним хочется удержаться, а другим прорваться. Это десятки, ну тысячи людей. Всем остальным миллионам хочется просто нормально жить. Поэтому мы и пытаемся воспринять те нормы, которые предлагает западное общество.

— **Конкретнее?**

— Демократия, прозрачность, социальная ответственность бизнеса, корпоративное гражданство — очень понятные вещи. Наша борьба за этику в бизнесе, конечно, носит в определенном смысле корыстный характер. Да, для нас это выгодно. Да, это невыгодно части наших конкурентов, которые еще не прорвались. Но, повторю, всему обществу в целом наша позиция на сегодняшний день выгодна.

— **Но в таком случае вы рискуете оказаться в слишком большом отрыве и, возможно, в одиночестве вместе с вашими новыми для России правилами.**

— Кто-то должен смотреть дальше, чем остальные, и на собственном примере показать, что нормально жить не только можно, но и лучше. Я не пытаюсь доказать, что мы последователи матери Терезы...

— **В этом вас сложно упрекнуть. Стал расхожим термин «отмывание денег». Но, видимо, есть и понятие «отмывание образа», или «отмывание имиджа». Не зря же в своих интервью на Западе вы упоминали Рокфеллера как некую фигуру для**

подражания. Только Рокфеллер «отмылся» в третьем поколении — «чистым» стал лишь его внук. Его от дедушки отделяли добрых 100 лет. А вы как будто хотите проскочить эти 100 лет при собственной жизни.

— Несомненно, я хочу уложиться в собственную жизнь. Это объективное требование бизнеса — выиграет тот, кто уложится быстрее. Вас же не удивляет, что путь от лошади до железной дороги занял тысячелетия, а от железной дороги до космического корабля — столетие. То же самое и с проблемой Рокфеллеров. Я был в Гарварде, и там выступал директор их школы бизнеса. Он сказал, что Ходорковский — это Рокфеллер, сын Рокфеллера и внук Рокфеллера в одном лице. Рокфеллеру было намного тяжелее. Тогда готовых правил не было. Столетие создавалась этика в бизнесе. У них это заняло три поколения. Нам проще.

Я так хорошо помню жест Ходорковского во время того нашего разговора, когда я спросила его, не слишком ли он рискует, выбиваясь из общего потока в такой стране, как Россия, и при той власти, которая сейчас в России. Он улыбнулся: «Вот так, — он щелкнул пальцами, — и нет Ходорковского, это еще возможно, но вот так, — он снова щелкнул, — и нету ЮКОСа — уже нет». Через два года после нашего разговора ЮКОСа не стало.

Раскрутка Михаила Ходорковского и его компании за рубежом была очень мощной. И тогда, и сейчас мне казалось, что ему как раз не хватало PR внутри страны. Это подтвердили и замеры общественного мнения на момент его ареста — рейтинг узнаваемости был в рамках статистической погрешности — от 1 до 3%. Его имя было известно в профессиональной среде, в экспертном сообществе, о его гуманитарных проектах, несмотря на их обширную географию, знали те, кто в них участвовал. Никакой всероссийской известности не было, во что сегодня трудно поверить. Он стал гораздо более знаменитым как «главный заключенный страны», нежели как бизнесмен и владелец крупнейшей нефтяной компании. Мне тогда казалось, что с учетом всех возможных рисков внутри страны он, возможно, решил обезопасить себя «снаружи», получить признание на Западе. А может быть, это была просто более легко выполнимая задача, чем выстраивание позитивного образа в собственной стране, где к бизнесменам априори относятся как к ворам и бандитам.

МБХ: Чем отличается «заграничная благотворительность» от более циничного российского подхода? Степенью взаимозависимости и взаимоуважения.

Если я беру ваши деньги в свой карман, тем самым я обязываюсь покрывать те «делишки», которые привели к зарабатыванию этих денег. Ведь я их взял. Если же я спонсирую детский дом и вы решили в этом поучаствовать, то я вам благодарен,

и если вы, в свою очередь, попросите меня потратить свое время, чтобы посмотреть ваши бумаги, то я их посмотрю, выскажу свое мнение и при этом не буду брать на себя обязательство что-то «покрывать».

Все всё понимают, но именно точное понимание степени взаимозависимости позволяет другим людям, уже не тратя свое время, сказать: да, я готов иметь с ним дело, так как уважаемый человек сказал «можно». Причина же, почему «уважаемый человек» потратил время на изучение ситуации, — понятная и общественно полезная.

А есть и гораздо менее «прагматичные» шаги. Например, я помог Библиотеке конгресса США, поскольку они делали раздел в Интернете по России, а я занимался «Федерацией интернет-образования» и хотел получить «контент» для наших школьных учителей.

Плюс г-н Биллингтон — уникальная, фантастическая личность. Знает Россию лучше многих российских ученых-историков (Джеймс Хедли Биллингтон — американский историк, 13-й директор Библиотеки конгресса США. Иностраннный член РАН. — НГ).

Или Киссинджер — он политический игрок мирового уровня. Он хотел вернуться в российские дела (и вернулся), а я хотел понимать, как делаются дела «там». Он мне помог. Что-то рассказал, с кем-то познакомил. И тому подобное.

В результате огромной работы мы (ЮКОС) за три года заставили влиятельных «западников» убедиться, что действительно изменились. Главное было убедить их захотеть обратить внимание на нас и наши изменения.

Конечно, рассчитывать на 100-процентный успех было бы смешно, но, согласитесь, кое-чего мы добились, так что события конца 2003 года легли на совсем иную почву, чем это могло бы быть в 1996-м или даже в 1999 году.

А «крыша» — детский лепет. Мы все видели ситуацию с Гусинским.

В самом конце 2002 года Ходорковский пришел к премьер-министру Касьянову с предложением, от которого, казалось бы, трудно отказаться. Он предложил доплатить за приватизацию, закрыть этот вопрос раз и навсегда и ввести единовременный «компенсационный» налог на бенефициаров приватизации в стране по примеру модели Тони Блэра в Великобритании после 1997 года.

Михаил Касьянов (*председатель правительства России в 2000–2004 годах*): Ходорковский пришел ко мне с этим проектом закона. Один. Он предложил закончить историю с приватизацией — по сути, бизнесмены предлагали доплатить, сказал, что это будет хорошо для бизнеса, а правительство поддерживает бизнес, и это будет хорошо для страны. Он сказал, что «мы понимаем, что это все было несправедливо» и вот есть проект закона, тут всего две странички. Очевидно было, что он говорил

не только от себя, но от группы крупных бизнесменов. Он это не акцентировал, но это было понятно из каких-то его ремарок и пояснений.

Он также предложил: «Только не говорите нам, кому сколько денег нужно будет внести», то есть не оценивайте за нас степень несправедливости в том или ином случае. Он сказал, что они сами между собой знают, сколько каждый должен вернуть государству. То есть он предлагал принцип решения проблемы, а конкретно по деньгам они соберутся и решат сами. Мы вместе прикинули, сколько примерно это может быть. Получалось \$20–25 млрд с учетом роста капитализации компаний за годы, прошедшие после залоговых аукционов. Я сказал, что я согласен и поддерживаю эту идею. Речь не шла о какой-то форме налога, предполагалось единовременное внесение средств в отдельный фонд, который будет расходоваться на государственные цели, не в рамках бюджета, а в результате отдельных решений. Ходорковский сказал, что бизнесмены хотели бы войти в наблюдательный совет, участвовать в обсуждениях и быть причастными к решениям относительно трат из этого фонда.

Мы поговорили. Я взял его бумагу. Там все было просто и конкретно — будет создан фонд, в который участниками приватизации будут внесены средства, и эти деньги будут тратиться на государственные цели.

Через пару дней я пошел с этой бумагой к Путину. Это же история не чисто финансово-экономическая, но и политическая. Я сказал Путину, что считаю идею правильной, что она хороша для повышения стабильности в стране, для привлечения иностранного капитала, для роста инвестиций и доверия к нам. Сказал, что пора закрыть эту тему и это хороший способ, будут внесены хорошие деньги и это будет помощь тем реформам, которые начали проводить.

Путин послушал, взглянул на эту бумагу и сказал: «Ну ладно, я изучу повнимательней». Потом открыл ящик и положил ее в стол. Я где-то через месяц напомнил ему о нашем разговоре. Он ответил что-то типа того, что он еще не посмотрел. Я понял, что он не хочет говорить на эту тему.

Теперь уже, с учетом всего произошедшего потом, мне совершенно понятно, что он видел в этом подвешенном и нерешенном вопросе механизм удержания всех на коротком поводке. Через год началось преследование Ходорковского и ЮКОСа. И осенью 2004 года мне стало абсолютно ясно, что все это звенья одной цепи, что это были не спонтанные действия и ошибки, включая посадку Ходорковского, что в действиях Путина была логика. Она же включала закрытие политического пространства для независимой политики. Я считаю, что его действия были преднамеренными, что он понимал, какие последствия может иметь предложенный Ходорковским закон... С моей точки зрения, позитивные для страны и для бизнес-сообщества, но с его точки зрения — негативные. Считайте, что свою стратегию относительно олигархов он тогда сформулировал: держать их

на крючке, чтобы дернуться не могли, чтобы всегда были обязанными и всегда были плохими.

Конечно, он боялся больших денег, боялся, что они могут поддержать другие политические силы, что они могут оказаться неуправляемыми, а неуправляемые люди с большими деньгами — это для него большая опасность.

2002-й стал очень удачным годом для ЮКОСа. Таким же обещал быть и 2003-й, который начался с переговоров о слиянии ЮКОСа и «Сибнефть».

МБХ: 2002–2003 годы стали годами начала разведки и освоения Восточной Сибири (Якутия, Эвенкия), выхода в Казахстан и в акваторию Черного моря, начала проектирования мощностей комплексного освоения нефтегазовых месторождений той самой Восточной Сибири и Арктики. Мы запустили в работу три новых научных центра (два — в Москве и один — в Томске), два центра переподготовки кадров (тоже в Москве и Томске). Да много чего еще.

Горько вспоминать, как сшибли на взлете. Не меня — прекрасную производственную компанию.

При Путине

Михаил Ходорковский

В КАКОЙ-ТО МОМЕНТ МНЕ ПОКАЗАЛОСЬ, ЧТО Я НЕДООЦЕНИЛ ПУТИНА

Мое ретроспективное восприятие Путина сейчас искажено многолетним противостоянием. Тем не менее попробую сохранить объективность.

В 1999 году я, не слишком активно, возражал против назначения Путина. Причина была даже не в его кагэбэшном прошлом, а в очевидном отсутствии управленческих навыков. Я был уверен, что на этапе построения институтов государства такой человек не годится.

Я знал, что Ельцин уйдет, знал, что Путина назначат. Однако решение Ельцина мной не оспаривалось. Я полагал – ему виднее. Ему действительно было уже тяжело. После отставки я был у Ельцина в гостях, поскольку относился к нему и к его жене Наине Ельциной «лично» – и очень хорошо. Как они ко мне – не знаю.

Впервые я встретился с Путиным уже после его назначения премьер-министром. До назначения мы не пересекались вовсе. По-моему, до этого с ним общался Невзлин, и, говорят, взаимное общение не очень сложилось...

Первое впечатление о Путине мне сложно теперь отделить от последующих событий, но ничего особенного ни тогда, ни сейчас я в нем не вижу. Обычный, нормальный человек, на которого наложило серьезный отпечаток воспитание – и дворовое, и по месту службы: никому не верит, кроме «своих». «Своим», впрочем, думаю, тоже не очень, но больше, чем всем остальным. Приверженец «теории заговора», умеет слушать и подстраиваться под собеседника, легко учится, но, в отличие от Ельцина, втискивает чужую точку зрения в свою внутреннюю модель. Не согласующееся с его моделью – отсекает. Иногда у него появляется недоумение от слиш-

ком очевидных разногласий его модели с реальной действительностью. Он это видит, но подавляет в себе сомнения, встраивая в конце концов то, что встраивается, и забывая прочее. Птолемей так достраивал геоцентрическую модель солнечной системы, вместо того чтобы перейти к гелиоцентрической.

Я честно пытался помочь Путину в работе по выстраиванию системы регулирования промышленности на законодательном и аппаратном уровнях. Более того, в какой-то момент мне показалось, что я недооценил Путина как человека демократических убеждений, когда в одном узком, но крайне влиятельном кругу общественно-государственных деятелей весьма консервативного толка он заявил, что страна — гораздо больше, чем государство, и работать надо именно в интересах страны.

Я, несомненно, видел, чем заняты приближенные его круга, но ошибочно полагал, что подобные издержки неизбежны в переходный период.

ПЕРЕЛОМ

Точкой перелома для меня стал санаторий «Русь»¹. Я, в отличие от Леонида, не очень напрягся от самого факта, что администрация решила забрать его себе, но полагал, что они должны были попросить, а не отнимать.

И к Путину я подошел не с тем, чтобы не забирали. Надо — заберите. Я просил письмо, чтобы мы могли объяснить рабочим, почему у них исчезло такое замечательное место отдыха.

Было же понятно: одно дело — «попросила администрация президента», другое — просто так исчез санаторий, «продали, гады, о рабочем человеке не думают, только карманы себе набивают!».

Так вот, Путин ушел от разговора. Стала понятна модель отношений — «черная крыша». То есть то, что было в 1990-е годы с теми, кто шел «под бандитов»: плати, а еще возьмут то, что понравится.

Конечно, я не сразу сделал окончательный вывод, но тревожный звонок зазвенел.

Скажу сразу: улица Гурьянова, Дагестан, «Курск» звоночками не стали, поскольку я был и остаюсь не слишком «в теме», но знал, как могут подставлять человека на таком посту.

¹ Санаторий в г. Сочи на Черном море, который достался ЮКОСу вместе с ВНК. Санаторий предназначался для отдыха рабочих и сотрудников компании. Затем его экспроприировала администрация президента Путина. — *НГ*.

Что же касалось Гусинского и НТВ, я не верил, что это сделал Путин лично, пока в конце концов мне не рассказал ситуацию «из первых рук» человек, к которому я относился с большим уважением.

Я болезненно отреагировал на закрытие НТВ. Причина даже не столько в Гусинском. Я многих из тамошних ребят знал и любил (если применимо это слово). Мы с ними встречались и до того, и во время, и после. Все было так отвратительно, что я эмоционально сломался. Потерял внутреннюю лояльность власти, которую хранил со времен Бориса Ельцина.

Тему я знал подробно, ее много обсуждали мы все. Гусинский действительно взял кредит у Газпрома, действительно пытался политически шантажировать правительство, чтобы они заставили Газпром продлить кредит. И вот именно здесь возник вопрос: что выберет власть? Какой сигнал подаст своим решением? Ведь были варианты решения: продлить кредит, ввести внешнее управление финансами, создать общественный совет и другие. Законы позволяли.

Мы тогда с коллегами по Российскому союзу промышленников и предпринимателей обсуждали эту ситуацию, и возник вопрос: а в принципе чьи интересы надо учитывать в первую очередь? Газпрома, предоставившего кредит (собственность), или общества, имеющего право на независимое от государства электронное СМИ (свобода слова)?

Я тогда в первый раз сформулировал свое политическое кредо, отличное от позиции части моих коллег: свобода слова важнее. Что, конечно, не означало права не возвращать кредит, но кредитор, чьи интересы пересеклись с важным общественным интересом, мог и должен был это предвидеть. А значит, при разрешении конфликта он обязан учитывать необходимость поддержания баланса между своим и общественным.

Власть предпочла воспользоваться ситуацией, чтобы демонстративно заткнуть рты и еще поиздеваться. Противно.

Важно: власть, организовавшая такое и так, как это сделали с НТВ, перестала быть моей, распавшись на союзников и противников.

Я пытался помочь, и мы помогли МОСТу. Совет директоров ЮКОСа меня поддержал, а возможности у нас были ограничены. А потом мне все это вlepили в первом уголовном деле. Ума хватило в кассации соответствующие эпизоды снять.

Но это было позднее. До того момента я отделял Путина от некоторых членов его команды, что и оказалось ошибкой восприятия. А ее результат — попытка переубедить президента в отношении ситуации с коррупцией в феврале 2003 года.

ПРАВИЛА ИГРЫ

Откуда взялось это «личное» в отношении Путина ко мне, которое я вижу? Не знаю. Искренне не знаю. Но предположить могу. Надо заметить, что разводкой занимался человек, хорошо знающий Путина. Причем Игорь Сечин рабтал не только и не столько своими руками. Он опробовал за год много подходов. Они выплескивались в «политологическое пространство». Что именно из опробованного вошло в резонанс? Сложно сказать наверняка. Сегодня многие пытаются объяснить себе, чем вызвано настолько «личностное» отношение. При этом части людей нужно моральное оправдание своей лояльности Путину. Другие люди с той же настойчивостью, с которой они искали «болеую точку» Путина, чтобы создать необходимые личные отношения, теперь – на протяжении более чем восьми лет – ищут «болеые точки» каждой влиятельной части общества, чтобы доказать справедливость случившегося со мной. Это – профессиональные мифотворцы, а поскольку у них в руках СМИ, то... В общем, я с этими мифами не борюсь.

Но правда – другая, что бы ни говорили теперь участники «шашлычной встречи», как вы ее называете¹. Некоторые участники этой встречи адресуют мне упреки, что я принял правила игры, предложенные Путиным, а потом их нарушил.

Во-первых, конечно, никакого разговора о прекращении «лоббизма» не было и быть не могло, поскольку это не просто нормальная практика, а один из структурообразующих элементов нынешнего строя. Во-вторых, конечно, не было никаких договоренностей о неподдержке тех или иных политических партий. Это – часть лоббизма. Причем в руках Кремля достаточно инструментов для «контроля». Недаром весь список из около 80 депутатов, поддерживаемых бизнесом (которых приписали мне, но, конечно, это был общий список всех компаний, поэтому они после моего ареста в большинстве своем прошли в Думу), был у Суркова. В-третьих, не было никаких договоренностей о личном неучастии в политике. Дураку ясно, какой у нас «электоральный потенциал». То есть об этом даже не говорили.

О чем говорили и что серьезно: неучастие в политике компаний. Вот это действительно серьезно. Именно такую игру «красных директоров» ломали

¹ Первая встреча Путина с группой влиятельных российских бизнесменов на даче у Путина, готовили шашлыки, отсюда и название. Официальных данных об этой встрече нет. Предположительно, в 2000 году. – *НГ*.

в ходе залоговых аукционов 1995–1996 годов. Даже одна компания масштаба ЮКОСа была способна, начав в удачный момент действовать, серьезно, подкосить рейтинг. Например, мы ведем поставки нефтепродуктов в 60 регионов, из них в 20–25 являемся региональными монополистами. Забросить нефтепродукты из других регионов в достаточном количестве либо вообще невозможно, либо требует нескольких недель. Все понятно? А уж моногорода... Их у одного ЮКОСа было 20!

И именно в этом отношении мы дали обещание, причем не потому, что испугались, а поскольку так правильно. Вопросы жизнеобеспечения не должны становиться разменной картой в политической игре (хотя часто становятся). Я свое обещание выполнил. Даже после ареста. Может быть, не из-за Путина, а из-за своих сотрудников и их семей, но выполнил. Хотя искушение было, и мне предлагали.

Теперь по поводу так называемого «олигархического колхоза». Он никогда не формировался для взятия власти. И не было у него никогда государственной власти. Политологи сами себя запутали ложным термином «олигархи». Если кто и мог быть отнесен к этой категории, то, возможно, Березовский. Остальных, и меня в том числе, интересовали промышленность, бизнес, а не государственная власть. Наши службы безопасности, которые в досужих представлениях выросли до «частных армий», на самом деле не просто были «заточены» в своей «силовой» части под решение весьма простых, утилитарных задач охраны объектов, они еще и состояли в основном из бывших и действующих (работающих по контракту) сотрудников правоохранительных органов, что делало их заведомо непригодными для любого конфликта с правящей бюрократией.

Бизнес склонен не воевать, а приспособливаться.

Я – особый случай. Меня не просто достали, а ударили жестко и по большому – арестовали друга. И то я не стал воевать, а искал компромисс, пока это было возможно. И лишь исчерпав все возможности – уперся. В нормальной ситуации такого бы не произошло.

НЕВОЗМОЖНОСТЬ КОМПРОМИССА

Вы усматриваете какое-то мое «выпадение из общего строя». Что, по вашему, говорит в пользу такого предположения? Наша публичная работа с правительством и Государственной думой по отраслевой проблематике? Образовательные и гуманитарные проекты, которые мы начали и под-

держивали: «Федерация интернет-образования», «Новая цивилизация», «Школа публичной политики», «Клуб региональных журналистов»? Что-то еще? Помощь НТВ?

Я видел, куда мы идем, мы – страна, и считал, что ситуацию можно если не переломить, то хотя бы смягчить. Задачу, конечно, ставил – переломить. Для этого необходимо было работать с общественным мнением. Мы пытались. Рассчитывали на понимание и поддержку.

Такое понимание и поддержка были. И внутри бизнес-сообщества (сейчас позволю себе назвать, по понятным причинам, только Каху Бендукидзе), и в политическом истеблишменте (тоже по понятным причинам, назову только бывшего премьер-министра Михаила Касьянова и главу администрации президента Александра Волошина).

Была мощная «опшонирующая сила», представлял ее Игорь Сечин. К слову, оппоненты выбирали направление для удара из нескольких компаний. Однако 19 февраля они сильно напряглись и сделали выбор. А дальше поступки диктовала логика борьбы и одинаковый для Сечина и Путина постулат: «своих» не сдаем.

Замечу, до августа 2003 года я дрался не против Путина, а за выбор и Путина, и общества. И лишь в августе понял: Путин свой выбор сделал.

Так что я и не герой, и не «отморозок», а командный игрок, чья команда проиграла. На этом этапе. Дальше – обычная «Византия», корыстные интересы кучи мелких тварей, решивших «нажиться». В общем, будни авторитарного режима.

Почему я вообще занялся этими проектами? А я вообще такой – «идейный», и команда у меня «идейная». И всегда таким был. Только в тени команды Бориса Ельцина это было незаметно, а на фоне команды Путина – весьма контрастно.

Несомненно, «договориться» было можно. Более того, конкретно это предлагали достаточно «уважаемые» и «авторитетные» люди.

Что было бы ценой такой договоренности? Возможно, даже удалось бы сохранить за собой компанию (хотя теперь уже не уверен). «Договориться» – значит платить взятки, причем, с учетом изменившихся правил, взятки в конкретные, личные карманы. Платить в таких масштабах, которые невозможно скрыть от акционеров, банков и т. п.

Не думаю, что выглядит слишком удивительной моя попытка на начальном этапе противостоять такому вектору. До ареста Платона. После ареста, когда стало ясно: что бы ни говорили – его не выпустят, он – заложник, возможность для компромисса с этой частью Кремля исчезла. Было очевидно: кому-то придется уйти. «Ушли» меня.

ЭКСПАНСИЯ

Вот вы говорите о «страховке» путем экспансии «за рубеж»¹. Конечно, страховка, но бизнес-страховка! Страховка против чрезмерного повышения налогов, против высокой стоимости лицензий, но не против силового беспредела!

Нельзя путать два этих типа рисков. Против одного национальная компания может защищаться путем диверсификации. Против другого – заведомо нет! Если ты не веришь в страну – продавай бизнес, уходи и уезжай. Ничего другого человечеством для бизнесменов не придумано.

Борьба на силовой арене – совершенно иная профессия.

Лоббирование своих интересов – для бизнеса нормально. Силовое противостояние – нет. Нужны другие люди, другие договоренности, другой образ мышления, наконец. Иное – досужие выдумки детективщиков или экстраполяция XV–XVII веков на XX–XXI. В общем, изменение правил игры с «парламентских» на «силовые» стало реальной неожиданностью.

Почему я думал, что такое невозможно? И здесь объяснимо. Переход к силовой модели воздействия при в общем нормальной политической ситуации, при наличии достаточного количества политических рычагов (пусть не у группировки Сечина, а у президента, но ведь и санкцию на силовую операцию давал президент) – явная неадекватность. Ущерб стране, ее экономике, репутации власти, перспективам развития общества – просто невозможно просчитать. Во всяком случае, он заведомо огромен.

Сегодня – ретроспективно – видно: никаких неожиданностей в этом плане не случилось. Масштабы потерь – предполагаемые. Выигрыш же (если говорить о выигрыше политическом, государственном) легко достигался вне силовой парадигмы.

Вот личный выигрыш «группы товарищей» – он, конечно, достигнут именно на этом пути. Но ведь «группа товарищей», ее интересы и интересы Путина явно не тождественны. Было же очевидно, что себе Путин наносит ущерб, а выигрыш в его части легко достижим и без такого ущерба.

Здесь, в этом расчете, была ошибка. Психология силовика оказалась иной.

Впрочем, все подобные расчеты – не моя стихия. Ими занимались у нас другие. Я же просто воспринимал ситуацию как нормальную, обычную

¹ Имеются в виду переговоры с западными компаниями о возможном слиянии или совместных проектах. – НГ.

политическую возню и хотел решить вопрос о смене парадигмы с «первоначального накопления» на нормальное развитие. Мне казалось, что есть более чем достаточное количество абсолютно очевидных аргументов для президента.

То, что чьи-то личные интересы будут в чем-то ущемлены, не было чем-то необычным. Я тоже иногда выигрывал, иногда терял. Нормально. Глобально же все выигрывали. Даже Сечин. Ведь он же имел свой «бизнес-надел», который тоже вырос бы в цене.

Нет, силовики играют иначе. Теперь я это знаю. Собственно, поэтому они обычно и гробят те страны, регионы, предприятия, где занимаются не своим делом, а пытаются заниматься развитием.

Исключения редки и лишь подтверждают правило. Силовики, удачливые в управлении, в бизнесе, — просто люди, которые ранее были не на своем месте.

Я никогда не понимал мышления «правоохранителей». Мои мысли были просты — стране нужны «компании-чемпионы», чтобы занять подходящее место в мировой экономике. ЮКОС вполне мог стать такой. Для этого нужен ряд шагов. Я их последовательно проделывал: слияние, IPO, международное слияние, международные проекты, диверсификация в газовую и альтернативную энергетику и т. д.

Я полагал, что поскольку такая линия, очевидно, полезна стране, то споры могут быть только по деталям. В конце концов, оппоненты могут лишь избрать другого «чемпиона», если наш разрыв не будет очевидным.

Мысль, что интересы страны для них лишь разменная карта, мне в голову не приходила. Я к этому не был готов в результате всего своего предыдущего опыта. Я знал: люди зарабатывают «на росте», люди, действуя в интересах страны, «не забывают себя».

Но действовать ради своих интересов, вопреки интересам страны? Это измена! В ее прямом и неприкрытом смысле. Люди могут что-то недопонимать, неправильно оценивать. Но понимая... Нет, я на это не закладывался. Увы.

Что же касается того, что вы называете «экспансией группы» в гуманитарную сферу, в политику, то это на самом деле не элементы «зловещего плана», а обычный для среднего возраста поиск себя в иных сферах.

Нам всем было ясно: в большом бизнесе наше время заканчивается. Уже не интересно, нужны профессионалы, более молодые и образованные. Еще пять-семь лет — и все. Поэтому каждый начал выстраивать собственное будущее на послебизнес-период. В политике, в образовании или, как я, в общественной деятельности.

Естественно, была и идеология, включая расширение фактических полномочий парламента, поскольку я видел, как это работает в США, и считал (и считаю) модель пригодной для России. Что же касается собственного политического будущего, я смотрел на него более чем трезво, рассматривая как определенную форму общественной работы, которой можно заниматься менее интенсивно, чем бизнесом.

Людам, не имевшим доступа к по-настоящему большим деньгам, бывает трудно понять: денег может быть слишком много, поскольку большие деньги – это большая ответственность. От нее устаешь. А удовольствия, которые можно купить за большие деньги, нужны далеко не всем. Ну не всем нужны яхты, футбольные клубы, дворцы в разных концах света или золотые унитазы!

Зачем же держаться за дело, где ты уже достиг своего потолка? Ради денег? Они не нужны. Хочется заниматься тем, что интересно.

К слову, место президента, и даже премьера, – большая ответственность и тяжелая ноша для более-менее порядочного человека. На такую ношу можно согласиться, только ощущая собственное призвание, которого, например, у меня нет. Не хочу я разгребать авгиевы конюшни, ощущая всеобщую «нелюбовь». Мне лично нравится благодарный труд для тех людей, которые готовы понять и оценить. Пусть это звучит эгоистично, но зато – честно.

Вот поэтому я видел себя именно в общественной сфере, в образовании, в работе с единомышленниками и в интересах сравнительно небольшого слоя людей – интеллигенции, «креативного класса», тех, кто может и хочет приложить усилия, чтобы жить по-человечески.

Я убежден, что именно такая прослойка способна изменить жизнь всей страны. Лидерство – удел 10–15, пусть 20% населения. Не больше. Толпа – консервативна.

Движение вперед – результат сознательных усилий ответственной элиты, ее организующего и воспитывающего воздействия на общество. Но для начала сама элита должна осознать себя, свои цели, свою ответственность за страну, за свой народ.

Собственно, вот этот первый шаг и представлял для меня основной интерес. Я ведь совсем не святой и не ангел. Эгоизм мне не чужд, и заниматься хотелось тем, чем нравится, общаться с теми, с кем хочется. Для политика это nepозволительная роскошь. Для общественного деятеля – вполне возможно.

Вот смысл моего выбора своего будущего. Жизнь оказалась сложнее. Встал вопрос чести и долга. По сравнению с ним все остальное ушло.

Высокие слова? Возможно. Но по-другому я не мыслю.

ДРАКА

К выступлению 19 февраля 2003 года на встрече с Путиным по вопросу коррупции меня «сподвигли» интересы бизнеса. Ключевых проблем было две: чиновники оборзели и стали требовать гигантские, многомиллионные суммы прямо себе в карман, а не на какие-либо гуманитарные или политические цели, как было раньше.

Делать подобные платежи – не только заведомое преступление в чистом виде, но и то, что невозможно протащить через независимый совет директоров компании, через аудиторов и финансовых контролеров-иностранцев, поскольку у них в странах приняты законы о запрете на международную коррупцию.

Но это только половина проблемы. Вторая половина – то, что аналогичные законы распространили и на русский менеджмент компаний, выходящих на IPO.

Подписать такое и «повиснуть» на рисках западного правосудия? Никогда в жизни. Там наши реалии никого не волнуют.

Однако можете не верить, но проблемы бизнеса стали не единственной причиной моего демарша. Крайнее беспокойство вызывал факт, что коррупция стала превращаться в системную.

Что я под этим понимаю?

Любая коррупция – плохо. Но когда она сопровождает обычные, нормальные бизнес-решения, «отщипывая кусочек» от прибыли, ситуация не является критичной. Гораздо хуже, когда масштабы коррупции, размер коррупционных поборов вырастают настолько, что бизнес-решения принимаются, исходя, во-первых, из коррупционной составляющей.

Но и это лишь промежуточная стадия. Полностью системной коррупцию я называю тогда, когда она становится целью бизнес-проектов. Их единственным реальным смыслом.

Идет ли речь о дороге, трубе или месторождении – они лишь предлог для очередного «распила». Такая коррупция не тормозит, а уничтожает экономику.

Собственно, это я и пытался донести до президента. Как и то, что люди, поставившие перед собой такие задачи, не должны стоять у руля, диктовать важнейшие государственные решения. Увы, Путин уже все решил. Как? Сегодня это понятно всем.

Вопрос о котировках российских компаний действительно стоял в связи с общей нестабильностью законодательства и правоприменительной практики. Особенно в области налогообложения.

Мы подошли к нему очень серьезно. Собрали сильную команду, подготовили целый ряд законодательных инициатив, часть – совместно с правительством, часть – в спорах с ним. Речь шла и об отказе от Соглашения о разделе продукции (кроме шельфовых проектов), и о равном доступе к трубе «Транснефти», и о твердой шкале пошлин в зависимости от мировых цен на нефть. И множестве других подобных актов.

Мы участвовали в парламентских слушаниях (а иногда и организовывали их), работали на уровне экспертов Госдумы. А мой товарищ – Владимир Дубов – вообще решил уйти из бизнеса в законотворческий процесс, чтобы помочь практическим опытом, в результате чего был избран депутатом Госдумы и работал в налоговом подкомитете. Так что корпоративные проблемы мы решали все-таки более системно, чем путем разговора с президентом.

ВОЛОШИН И АБРАМОВИЧ

Что касается Александра Волошина, то да, я ему доверял и просил уточнить у Путина, хочет ли он, чтобы мое выступление (а его основное содержание было известно Волошину) на той встрече бизнесменов с президентом прозвучало при журналистах. Я видел, как он обсуждал что-то с президентом, прежде чем подойти и подтвердить мне порядок проведения мероприятия.

Подставлял ли он меня тогда? Не знаю. Но сам я отдавал себе отчет, что вопрос острый, что противостояние – серьезное, что проигрыш может быть чреват. Однако мне казалось необходимым добиться изменений в государственном подходе к бизнесу, перехода от «крышевания» к нормальным, цивилизованным взаимоотношениям. Мне казалось, что время «первоначального накопления» подходит к концу и пора менять подходы. Да, я осознал, что «голодных» чиновников много, но ведь и возможностей оставалось море. Достаточно вспомнить Газпром.

Еще раз повторю: представить, что госчиновники при прямом попустительстве главы государства будут прямо и неприкрыто действовать вопреки серьезным экономическим интересам России, я не мог. Считайте меня идиотом, но такое находилось за гранью моего понимания.

В то же время против направления в политике, олицетворением которого стал Сечин, я «играл» осмысленно.

Постарайтесь понять: деньги, акции – все это, конечно, важно. Но 15 лет мы шли к демократическим ценностям, рисковали всем, в том числе –

жизнью. Ошибались, спотыкались, спорили, однако были едины в видении – куда идем. Идем к современному демократическому государству, к европейским ценностям.

И здесь вдруг появляется сила, пропихивающая неприкрытую азиатчину, полицейское государство, «совок». Я никак не мог на такое согласиться. Ни за какие деньги.

Да и плевать мне было на деньги! Вопрос становился круче: не придется ли уезжать из страны? То есть тогда казалось, что это – самая крутая постановка вопроса.

Опять же, поймите, в моем представлении и «азиатский» взгляд на вещи имеет право на жизнь, и его выразители имеют право отстаивать свою точку зрения. Но между цивилизованным спором и затыканием оппонента силовыми методами есть существенная разница.

Относительно Романа Абрамовича. Я знаю, что у Леонида Невзлина есть своя точка зрения на то, какую роль сыграл Рома во всей этой ситуации. Он считает ее негативной. У меня нет аналогичной информации.

Надежный ли Рома партнер? Как все, не более и не менее того. В определенных рамках – надежный. Когда жизнь выходит «за рамки», он думает прежде всего о себе и своих интересах. Впрочем, не более и не менее, чем все остальные.

Если бы все шло нормально, думаю, мы смогли бы сработаться. Хотя проблем было много из-за разницы в характерах. Возможно, если бы Роман стал во главе компании после моего ареста, он и смог бы что-нибудь изменить в судьбе компании, но только не в моей личной. Хотя сомневаюсь. Скорее, он упростил бы жизнь только акционерам «Сибнефти» или осложнил бы себе, в зависимости от развития ситуации.

ОППОЗИЦИЯ

Деньги на «Яблоко» и СПС я действительно тратил из личных, задекларированных дивидендов, предварительно уплатив все полагающиеся тогда налоги. Свидетельством этого является то, что даже в нашей перевернутой правовой системе мне это не предъявили. Цифры пока называть не хочу. «Горячо» (не для меня – для них). На другие партии тратились различные мои коллеги.

Что же касается «устраивали – не устраивали» меня те партии, которые я финансово поддерживал, то я им не судья. Поскольку сам не занимался партстроительством, то поддерживал наиболее близкие мне

силы. Не ЛДПР же?! ЛДПР зарабатывала голосованием. Прямо и цинично. Хотя среди моих знакомых были и их приверженцы.

Но мой ключевой подход состоял в том, что должна быть влиятельная, независимая от власти оппозиция. Это – необходимое условие эффективного госуправления и здоровья общества. Чтобы такая оппозиция была, ей нужно финансирование из независимых от власти источников. В тот момент я полагал, что власть мою позицию, пусть и без удовольствия, но разделяет. Ее действительно разделяла та часть власти, которую потом стали называть «либеральным крылом».

Однако Путина убедили в какой-то момент отказаться от поддержания политического баланса.

Если говорить о политических деятелях и о политике... Единственный портрет политического деятеля, который я действительно держал у себя на столе, – это портрет Маргарет Тэтчер с приписываемыми ей словами: «Если хотите, чтобы было сказано, – поручите мужчине, если хотите, чтобы было сделано, – женщине».

Я ее очень уважаю как человека, прошедшего реструктуризацию государственного аппарата и угольной промышленности. Причем не на словах, а на деле. Больше я таких лидеров за послевоенный период не знаю.

К слову, единственный раз в жизни, когда я воспользовался своими возможностями, чтобы добиться встречи с человеком из сугубо личного интереса, – меня познакомили с М. Тэтчер. Мы поговорили. Она действительно очень цельный и сильный человек.

Я сторонник меритократии, то есть убежден, что толпа, демос как таковой, формирует исключительно регрессивные тенденции.

Одобрение толпы – условие, необходимое для настоящего государственного деятеля, но недостаточное. Что и отличает его от популиста. Госдеятель должен быть лидером, он должен улавливать долгосрочные тенденции и быть способным убедить общество принять необходимые изменения.

Если же улавливать настроения толпы и следовать за ними, то на определенном этапе возможна значительная популярность, но последствия всегда неутешительные. Люди, даже сами заведя себя в болото, всегда ищут козлов отпущения.

Ключевое расхождение между мной и Путиным – в предпочтении механизма госуправления и в видении будущего.

Он полагает предпочтительной вертикаль власти. В реальности включающую в себя и законодательную, и судебную. Он полагает независимые от такой власти общественные институты лишним, усложняющим эле-

ментом системы. Он верит в ручное управление и не верит в правовое государство.

Я считаю, что это – архаика. Современное государство, если хочет быть конкурентоспособным, должно иметь более сложную структуру.

Он верит, что путем мобилизации, контроля, порядка можно создать страну, которую будут уважать соседи и где граждане будут сыты, а значит – довольны.

Я убежден, что это верно для отары овец или для общества, похожего на отару овец. Но мир изменился, и сегодня главное – умение разбудить инициативу, творческий потенциал каждого человека, а потом использовать получившуюся энергию в общем интересе.

Я называю такую модель «управляемым хаосом».

В бизнесе все эффективные предприятия функционируют по этому принципу. Так же устроены все современные постиндустриальные государства. Такое устройство комфортно для думающего, инициативного человека. Для него «сытость» – естественное состояние. И он стремится к большему.

Подчиниться же тому, с чем не согласен, что считаю вредным, – никогда, если у меня нет обязательств. А у меня их перед Путиным не было.

ГРОМ СРЕДИ ЯСНОГО НЕБА

Когда стало понятно, что «не рассосется», – а это случилось осенью 2003 года – всем коллегам было повторно предложено решить вопрос с отъездом. Тогда мы еще не представляли, что речь идет о разрушении компании. Думали: возможно, ее отнимут. Угрозу рассматривали лично нам, как акционерам и менеджерам «политического» блока (то есть отвечавшим за PR и GR) в компании.

Что касается управления компанией «из-за рубежа» – заведомая наивность. Мы к этому не готовились, поскольку бессмысленно.

Налоговые претензии были как гром среди ясного неба! Мы ведь каждый шаг обсуждали в правительстве, в Государственной думе. Я лично обсуждал схемы с Кудриным, Починком, Букаевым, Жуковым, когда решали вопрос об изменениях в законодательстве, когда они контролировали размер выплат компании, когда обсуждали трансферты тем регионам, где мы платили налоги.

Компания формировала до 5% федерального бюджета. Директор налоговой полиции в 2002 году (Фрадков) лично со мной обсуждал результаты

проверок. Путин об этом говорил на знаменитой встрече 19 февраля и подтвердил, что мы все налоговые вопросы решили и все, что было доначислено, заплатили. И они «не знали»?

В общем, мы не ощущали с этой стороны никаких проблем. Вот по приватизации вопросы были. Там законодательство кривое, и его можно толковать и так и сяк. Мы специально в своих публичных отчетах указывали такую проблему «исторического портфеля». Собственно, поэтому уезжали именно акционеры, те, кто отвечал за взаимодействие с госорганами. А оказалось...

По поводу «доплаты» за приватизацию мы обсуждали между собой в Российском союзе промышленников и предпринимателей, и мнение¹ было общим. Мысль Касьянова², что Путин не захотел отпускать крупный бизнес «с крючка» некоторой нелегитимности в глазах общества, кажется мне достоверной.

СУДЫ

Понимал ли я, что суд будет настолько безразличным к закону? Нет! Я не сомневался, что в тюрьме, в рамках «предварительного следствия», меня могут продержать достаточно долго. Но осудить? Без каких-либо доказательств нарушения уголовного закона? Никогда!

Почему я был уверен, что не нарушал уголовный закон?

К тому времени уже много лет, прежде чем подписывать какие-либо документы, я их «прогонял» через кучу специалистов (юристов, бухгалтеров), потом все проверялось аудиторами. Конечно, спорные вопросы и по гражданскому, и по налоговому законодательству были. Мы часто судились. Что-то выигрывали, что-то проигрывали, но дистанция между спором в гражданском суде и нарушением уголовного закона – гигантская (если мы говорим о законе).

Существует миф, что мы в свое время «крутили судами, как хотели». Это абсолютная неправда. Недаром за восемь с лишним лет после моего ареста ни одно судебное решение, принятое в бытность моего руководства компанией ЮКОС, не отменено. То есть каких-то нарушений, которые вызывали бы возмущение своей несправедливостью, не было.

¹ Предложение доплатить. – НГ.

² Премьер-министр на момент этих обсуждений. – НГ.

Более того, утверждаю, что и Ельцин относился к судам достаточно «бережно». Ситуаций, когда он или по его указанию «прожимали» бы суды на явно противоправные решения (во всяком случае, в сфере экономики), я вообще не помню.

То есть моя наивность в отношении судебной власти, возможно, непросчитательна, но во всяком случае объяснима.

Принципиальная разница первого и второго дела для меня заключалась в том, что в первом процессе я верил судебной системе. Но понимая возможности административного давления, я не предполагал, как мощно и без оглядки на закон будет продавливаться нужное власти решение. Я еще был в плену иллюзий о наличии каких-то судебных правил, считал, что адвокаты знают их лучше. Оказалось, что таких правил просто нет.

Осознание того, что прежние правила остались в прошлом, пришло ко мне позже, когда «первый этап» окончился.

Второй процесс начинался при полном осознании мною условий беспредела. Однако я также уже понимал, как мои оппоненты будут истолковывать те или иные мои шаги. В частности, принципиальный отказ от защиты был бы ими истолкован как отсутствие возражений «по существу».

Именно поэтому «политическую составляющую» я вынес за пределы зала суда (кроме последнего слова) и жестко играл на правовом поле. Причем в отличие от первого процесса, где по совету адвокатов моя позиция делилась между процессуальными и материальными (по существу) вопросами, — здесь я вообще ушел от процессуальных аспектов, оставив их всецело адвокатам и Платону, и, раз за разом, бил в одну точку: бред, абсурд, фальшивка, вы сами не способны объяснить то, что написали.

У меня было заготовлено несколько сценариев, но, посмотрев на судебную и общественную атмосферу, я решил остановиться именно на этом.

Скажу откровенно: если бы в первом процессе я настолько же глубоко осознавал ситуацию, результат (в смысле общественного мнения) был бы другим. Слишком многих уважаемых людей в первом процессе убедили, что «что-то было». Хотя там такой же бред, как и во втором. Но увы. Был неопытен.

А с точки зрения психологической устойчивости — я очень устойчив. И еще, я уже как-то говорил, психологически я русский. Когда в дом пришли враги — стен не жалко. Людей — да.

Бессильным я себя не ощущал. Если бы так было, власть давно бы успокоилась. Они же откровенно побаиваются. Может, им стыдно?

Упрек, что неэффективно было садиться в тюрьму, принимаю в части, когда признаю: не ожидал разрушения компании, не ожидал заведомо

вредоносного для страны поведения государственных чиновников, не ожидал силового физического воздействия на простых исполнителей.

Если бы знал, что оппоненты выйдут «за пределы поля», наверное, применил бы иную тактику. Но на суд по себе все равно бы приехал. Это для меня – дело чести, мое понимание патриотизма. Просто психологически было бы тяжелее решиться, но знаю – решился бы.

ОТНОШЕНИЕ ЗАПАДА

Мне смешно, когда меня представляют совсем наивным человеком, думающим, что Запад будет предпринимать какие-то серьезные усилия по моему освобождению. Ведь я много лет работал с западными компаниями и представлял степень прагматичности их руководителей.

Все западное внимание должно было закончиться в течение полугода. Меня, скорее, поразили масштаб и длительность внимания к моей проблеме. Восемь лет – и ничего не кончается. То затихает, то опять выходит на первые полосы.

Конечно, причина в ошибках власти. Разрушив ЮКОС, они наступили на интересы очень многих.

Не меньшей ошибкой был второй процесс, развеявший сомнения тех, кто верил российскому правосудию. Да и общий фон реставрации авторитаризма стал весьма показательным.

Но все-таки ничего бы не было, если бы демократические ценности, права человека для западного общества оказались бы пустым звуком. Нет, не пустой звук. И самым прагматичным политикам, и бизнесменам пришлось с этим считаться.

Сегодня мы можем видеть, как близко к сердцу воспринимают проблему вроде бы незнакомых или не очень знакомых людей из чужой страны те, у кого, казалось бы, хватает своих дел.

Очень часто вспоминаю тех, кого по прошествии времени могу назвать верными друзьями: покойного американского конгрессмена Тома Лантоса и бывшего министра экономики Германии Отто Ламбсдорфа.

А бывшие «западные» юкосовцы – консультанты, менеджеры, члены правления и совета директоров? Столько лет прошло. Ведь разное было – и плохое, и хорошее. Приезжать в Россию страшно. Но ведь приехали! И дали показания в суде, и у себя на родине не прекращают борьбу.

Все-таки много чудесных людей. Я им всегда буду благодарен.

Что же касается политиков, то здесь, как легко предположить, спектр личного отношения широк. От активной поддержки до сдержанного осуждения.

Конечно, многое коррелирует с текущими политическими событиями, но видно и то, что целый ряд политиков имеют в виду долгосрочные, ценностные моменты.

Убежден: нация власть ситуацию недооценивает, оглядываясь на прецеденты полувековой давности. Ментальность, даже в политике, изменилась. Репутация стоит дорого.

Хотя, конечно, еще раз повторюсь, очевидно: газопроводы, нефтяные месторождения и т.п. – серьезный аргумент. Сколько доходов мы, как страна, недополучили и еще недополучим!

СТРАНА

Что произошло со страной в путинский период? Да все более чем обычно.

Рост цен на нефть дал прирост доходов населения. Большую часть людей это удовлетворило – и обычных граждан, и элиту. Оставшихся «маргиналов» в каждом сегменте (бизнес, правозащита и т.п.) вывели за рамки закона. То есть сделали такие законы, такое правоприменение, что все (или почти все) стали «полулегальны». На этой базе пугнули демонстративными процессами, и многие из «оставшихся» – испугались.

Отсутствие институтов гражданского общества (устоявшихся институтов) привело к тому, что люди оказались разобщены.

Но самое плохое – Путин дал индульгенцию силовикам на избирательное применение (точнее, на неприменение) закона в своих интересах. Таким образом, вся правоохранительная система криминализировалась. Отдельные островки правопорядка погоды не делают.

В стране воцарился даже не «полицейский режим», а режим «криминально-полицейский», получивший название «красная крыша».

Последствия – очень тяжелые. Мы потеряли значительную часть интеллектуальной и предпринимательской элиты. В результате не только упали темпы роста ВВП (с 6–8% до 4%), резко снизилось качество роста (по сравнению с началом 2000-х). Теперь прирост экономики происходит за счет «утилизации» ценовой премии на нефть и газ. Причем растут не инфраструктура и не производственные мощности, а локальные, выделенные мегапроекты сомнительной инвестиционной ценности (типа Сочи или моста на остров Русский). Растет импорт, растет демонстративное потребление. А люди, головы – уезжают. Пир во время чумы.

НЕПОКОРНЫЙ

Мне свойственно воспринимать превратности судьбы как испытания. Испытания, которые куют что-то внутри меня. Иногда за огромную цену.

Но я бы сказал неправду, если бы говорил о своей сосредоточенности на внутреннем поиске. Он – часть. Другая часть – отношение людей. Тех людей, которых я уважаю. Представление обо мне. То, что останется.

Но есть и третья часть. Может быть, вам сложно будет поверить, но это не громкие слова. Я люблю свою страну, наш народ. У нас очень хорошие люди. Но эмоциональные. Им неохота мыслить рационально. Они ориентируются на Веру и символы. Символами являются человеческие поступки.

Сегодня Россия стоит на краю. Мы богаты, но, возможно, именно поэтому ближе всего к самоуничтожению как историческая общность.

Значит, пришло время Героев. Символов. Должности вакантны. Дорога через тюрьму или кладбище открыта. Времена, как говорят, не выбирают.

Предполагал ли я, что вопрос встанет именно так? Вел ли линию осмысленно?

Нет. Просто возникали ситуации, и нужно было делать выбор. Возможно, никто бы не осудил, если бы выбор был иным. Возможно, с этим даже можно было бы жить. Я так не смог. Иногда хотел, когда становилось совсем «горячо», но не смог.

Я всю сознательную жизнь жил «на предельных скоростях». Всегда рисковал. Ставить не все, оставлять запас, играть вполсилы – не для меня. Я и сейчас так живу. Жена переживает, но никогда, ни разу не просила меня остановиться. Она знает – это невозможно.

То, что будет падение в каком-то виде, – знал, предвидел. Более того, мои аналитики считали такой сценарий (с провалом) неизбежным. Он же не первый. Я всегда шел «через кризис».

То, что будет так жестоко, – не предвидел никто. Выход наших оппонентов «за пределы игрового поля». Бывает, когда соперники переворачивают доску. Вот и эти – перевернули...

Свою вину перед теми, кто «не подписывался», ощущаю постоянно. Оправдание одно – я действительно не верил, что такое возможно. Не предполагал, что правил не будет настолько. Что репрессии будут настолько заведомо избыточными. Мне действительно горько. Стоит ли цель цены? Не стоит так вопрос. Иную жизнь мог бы жить иной человек. Адекватен ли я? Соответствую ли норме? Не знаю. Оценку дадут другие.

Надеюсь, я ее не узнаю.

2003. Страна меняет вектор

Наталья Геворкян

Инна Ходорковская: Ты знаешь, это был забег, мы неслись. К 2003 году у меня возникло ощущение, что мы не ощущаем ни пространства, ни времени, что мы летим. У меня лично было такое ощущение. Я не боялась ничего. Но чем ближе к 2003 году, у меня все сильнее было чувство, что это не та дорога, что мы делаем что-то не то. И что так нестись все время невозможно, рано или поздно мы споткнемся.

Миша приходил, говорил, что мы делаем вот то, и это, и это. Для меня это были невозможные объемы. Но у меня вообще страха за него не было. Мне казалось, что он так твердо стоит на ногах, он такой умный, у меня было чувство стабильности, когда он был рядом. Я ему в каких-то вопросах доверяла беспрекословно. А вот это ощущение, что он несется куда-то вместе с этим расширяющимся пространством, оно было. И мне казалось, что надо остановиться и успокоиться. Он, наверное, тоже понимал, что надо остановиться, но где, в каких заоблачных высотах? Я не знала.

В начале 2003 года компания «Сибнефть», которая ассоциируется прежде всего с Романом Абрамовичем, предложила слияние с ЮКОСом. Это была вторая попытка компаний «вступить в брак». Первая закончилась ничем в 1998 году. Тогда инициатива слияния исходила от Ходорковского. Причины срыва сделки никогда особенно не обсуждались, но, похоже, менеджеры компаний не смогли тогда найти взаимоприемлемую форму работы — кто за что отвечает. Так или иначе дальше слов в 1998 году не продвинулись. Разошлись мирно, никто никому ничего не был должен. В 2003-м все было иначе.

ЭКСПАНСИЯ

МБХ: Слияние с «Сибнефтью» в начале года предложили они. Мне идея показалась интересной, поскольку я полагал, что крупные российские нефтяные компании должны стать глобальными игроками в нефтегазовой сфере.

Для того чтобы одновременно сохранить конкуренцию на внутреннем российском рынке, их должно было остаться четыре–шесть (включая Газпром). То есть слияние ЮКОСа и «Сибнефти» было логичным. Особенно с учетом единой бизнес-философии наших команд, направленной на достижение максимальной эффективности за счет привлечения лучших мировых практик и специалистов.

Конечно, опыт предыдущего неудачного слияния 1998 года учитывался. Документы готовились качественно. Естественно, получили одобрение властей.

К началу слияния ЮКОС находился в переговорном процессе с рядом западных нефтегазовых компаний. Мы хотели получить доступ к международным проектам нефтедобычи и к современным технологиям переработки газа (GTL). В общем, готовы были отдать участие в некоторых российских месторождениях и 25–40% акций в ЮКОСе.

Начавшееся слияние изменило конфигурацию возможной сделки. Объединенная компания становилась достаточно крупной, чтобы мы могли претендовать на получение контроля в международной структуре.

Наши российские партнеры согласились с продолжением переговоров и назначили своего представителя, пообещав получить разрешение президента и на эту сделку.

Для зарубежных контрагентов сложившаяся ситуация тоже была непростой. Рынок мог неоднозначно отреагировать как на переход контроля к российским инвесторам, так и на увеличение портфеля российских проектов. Переговоры шли сложно.

Не менее тяжелой была работа по подготовке к интеграции с «Сибнефтью». Не прекращался процесс развития и собственно ЮКОСа, выхода компании в новые регионы, развития газовой и энергетических программ.

Вообще, если говорить упрощенно, все, что мы делали в ЮКОСе, можно представить в виде некоей матрицы, то есть набора процессов, производимых одновременно разными командами над одними и теми же объектами. Причем каждый процесс преследовал свою цель, а общим результатом должно было стать получение компании, высоко оцениваемой рынком за ее эффективность и масштаб.

Сначала, поскольку компания находилась в «свободном падении» производства, деградации мощностей и общей управленческой неразберихи, при тяжелом финансовом положении, необходимо было провести «стабилизацию», то есть добиться прекращения падения (развала) наиболее простыми и быстрыми способами, не обращая особого внимания на эффективность получающейся конструкции.

То есть главный приоритет — время. Требуемый результат — прекращение падения объемов добычи и роста финансовой задолженности.

Второй шаг — повышение эффективности. Главный приоритет — себестоимость. Требуемый результат — снижение себестоимости продукции до лучших отраслевых показателей за счет оптимизации процессов, внедрения лучших мировых практик. Причем цель — именно долгосрочная ситуация, а не разовый «рывок».

Третий шаг — обеспечение перспективы развития по традиционным направлениям. Требуемый результат — обеспечить компанию стабильной перспективой роста запасов нефти и рынков сбыта продукции.

Четвертый шаг — обеспечение устойчивости. Главный приоритет — диверсификация. Требуемый результат — добиться независимости компании от неблагоприятных факторов внешней среды (изменение цен на продукцию, налоговая политика властей, экологические требования и т.п.).

Понятно, что «шаги» повторялись с каждым новым активом, а затем переводились в разряд постоянных процедур.

В целом нам удалось полностью реализовать три шага и успешно начать четвертый. Однако недаром в бизнес-практике действия правительства относят к «форс-мажору» (обстоятельства непреодолимой силы).

Каждый шаг требовал параллельных усилий — организационных (создание управленческих структур), кадровых (подбор и обучение людей), финансовых (мобилизация ресурсов), технологических (выбор и реализация технических решений) и т.п. — на всех управленческих уровнях взаимосвязанных отраслевых объектов (разведка, обустройство, добыча, транспорт, переработка, сбыт).

Мне сложно объяснить простыми словами комплексность решаемых задач. Смешно слушать мантры идиотов, всерьез полагающих, что кто-то кому-то передал советские бочки с нефтью, из которых текли народные деньги, поступая в чей-то личный карман.

Только два примера: длина трубопроводов госмонополии «Транснефть» — 40 000 км. У одного ЮКОСа — столько же. А служат внутрипромысловые трубопроводы, по которым течет нефть вместе с соленой водой, до первого ремонта — год-два, до полной замены — пять-десять лет. То есть последний советский внутрипромысловый трубопровод мирно «почил» в 2000 году.

Добыча нефти на освоенном нефтяном месторождении каждый год падает на 5–7%. То есть, получив в 1996 году компанию с 40 млн тонн добычи (включая ВНК в 1998 году), к 2003 году мы тех, «старых», имели в лучшем случае 20 млн тонн, а добывали — 80! То же касается и НПЗ, и НПО, и запасов нефти. Прежними оставались названия, но не суть.

22 апреля в гостинице «Хаятт» в Москве руководители ЮКОСа и «Сибнефти» дали совместную пресс-конференцию и объявили официально

о слиянии компаний. Образовавшаяся «ЮКОССибнефть» обладала запасами в 19,4 млрд баррелей нефтегазового эквивалента – по этому показателю «ЮКОССибнефть» обгоняла крупнейшую российскую нефтяную компанию «ЛУКОЙЛ» (15 млрд баррелей) и ExxonMobil (12 млрд баррелей). По уровню добычи компания стала четвертой в мире. Капитализация «ЮКОССибнефти» на тот момент оценивалась экспертами в \$35 млрд – значительно дороже и Газпрома, и РАО «ЕЭС России». В рамках сделки основные акционеры «Сибнефти» продавали 20% своих акций в компании за \$3 млрд, а также обменивали оставшиеся у них акции, исходя из соотношения 0,36125 акции «ЮКОССибнефти» за одну акцию «Сибнефти». «ЮКОССибнефть» также сделает предложение об обмене миноритарным акционерам «Сибнефти» после получения заключения об оценке от одного из общепризнанных международных инвестиционных банков. Возглавил объединенную компанию председатель правления ЮКОСа Михаил Ходорковский, а тогдашний президент «Сибнефти» Евгений Швидлер стал председателем совета директоров. О возможной в дальнейшем продаже акций «ЮКОССибнефти» крупной западной нефтяной компании заговорили практически сразу. Аналитики также отмечали, что акционеры «Сибнефти» давно имеют лобби во властных структурах, что объединение ресурсов Ходорковского и Абрамовича повышает их возможности и политическое влияние в России.

После пресс-конференции в «Хаятте» группа олигархов отправилась ужинать в ресторан «Капри» на проспекте Сахарова. Ресторан выбирал Абрамович. Среди приглашенных было по несколько человек от всех крупнейших компаний страны, включая их руководителей. В том числе Вагит Алекперов, Михаил Фридман, Владимир Потанин, Михаил Прохоров. Произносили тосты и выпивали за новую компанию. Как сказал мне один из участников встречи, особой радости не было, но и сильной нелюбви к победителям тоже.

РАЗВОДКА

Сделка была предварительно одобрена на встрече с Путиным, которая, скорее всего, состоялась до объявления о слиянии компаний или в тот же день. Почему-то никто из моих собеседников не может вспомнить точную дату. Три принципиальных момента, которые прозвучали на этой встрече: Путин одобрил слияние ЮКОСа и «Сибнефти», Путин одобрил предполагавшееся слияние с крупной западной компанией, но при условии, что

западникам не отдают контрольного пакета, и Путин в разговоре с глазу на глаз с Ходорковским настоял на прекращении финансирования коммунистов.

Василий Шахновский: Когда Миша вернулся с этой встречи, он мне сказал: мы коммунистов не финансируем. И мы прекратили финансирование. Финансирование до этого момента было одобрено администрацией президента, во всяком случае, так говорил Сурков. Я не знаю, довели ли информацию о прекращении финансирования до Путина. На моих дальнейших встречах с Сурковым этот вопрос никогда не возникал.

Акционеры тратили на политику свои личные деньги. Это касалось и «Яблока», и СПС, и коммунистов, и «Единой России». Финансирование «Единой России» происходило на постоянной основе. Деньги перечислялись по безналу — указанная сумма на указанный счет (в некий фонд) через определенного чиновника. Думаю, с теми или иными нюансами такая схема работала для всех олигархических групп.

При этом у юкосовцев были разнообразные политические пристрастия. Например, Шахновский считал, что не стоит поддерживать «Яблоко», но при этом поддерживал СПС, как и Невзлин. Кондауров и Муравленко поддерживали коммунистов. Дубов собирался идти кандидатом от «Единой России». Ходорковский даже после ареста просил Дубова довыполнить все обязательства, которые оставались у него перед «Яблоком», и Дубов их выполнил.

Перед выборами в Государственную думу, которые должны были пройти в декабре 2003 года, все крупные бизнес-группы представили список своих кандидатов — сводный список «от бизнеса» включал 80–90 человек. От ЮКОСа там было человек 20. Этот список согласовывался с администрацией президента, лично с Сурковым. Часть людей шла по спискам различных партий, в том числе и «Единой России», а часть избиралась в одномандатных округах. Процесс согласования заключался, в частности, в том, чтобы «невраждебные» кандидаты, которые шли от разных структур, не пересекались в одном округе. В ряде случаев администрация просила снять кандидатов «от бизнеса» в каких-то округах, иногда, наоборот, корректировала собственный список. Это был согласовательный процесс как по фамилиям, так и по округам, довольно продолжительный — он начался в конце зимы, то есть почти за год до выборов. Окончательно согласованный список был у Владислава Суркова.

Вскоре после ареста Платона Лебедева и в день очередного обыска в структурах ЮКОСа – 11 июля – Владимир Путин встречался с представителями Государственной думы. Почти дословно его диалог с тогдашним спикером Госдумы. Путин: «Я против тюремных камер и выкручивания рук, но влияние бизнеса таково, что и такие меры тоже нужно иногда применять». Селезнев: «Да, Владимир Владимирович, как-то много стало в Думе лоббистов от бизнеса, не продохнуть». Путин: «Видите, даже Геннадий Николаевич обращает внимание на то, что бизнес усиливает влияние на власть»¹. С высокой долей вероятности кто-то из «доброжелателей» Ходорковского в Кремле к этому моменту уже положил на стол Путину общий список кандидатов в депутаты Думы от бизнеса, представив его как список ЮКОСа. В российской Госдуме 450 мест. Если Путина «развели», что почти четверть из них будет представлена ЮКОСом, то его негативная реакция вполне предсказуема. Можно с уверенностью сказать, что это не единственный «компромат» на Ходорковского, который ложился на стол Путина в этот период.

Леонид Невзлин: Я помню, Миша рассказывал мне, что ему пришлось фактически оправдываться перед Путиным, что он не собирался продавать ExxonMobil контрольный пакет или 50% акций или что таких переговоров не ведется. А Путин был проинформирован кем-то, что Миша на переговорах с ExxonMobil предложил не 25%, а половину или больше. Путин был противником продажи контрольных пакетов нефтяных компаний. Так вот, кто-то же, зная это, подготовил Путина в ключе, что Ходорковский обманывает.

Мог ли Ходорковский купить Думу, просто вот всю, до последнего депутата? Я не знаю уровень коррумпированности депутатов, но полагаю, что технически он мог бы – у него хватило бы средств. Но для этого понадобился бы консенсус абсолютно всех интересов. Ведь у всех же были «свои» депутаты, свое лобби и свои интересы.

Отвечая в недавнем письменном интервью радиостанции «Эхо Москвы» на прямо поставленный вопрос: «Действительно ли вы скупали голоса в Думе, чтобы превратить Россию в парламентскую республику?», Ходорковский сказал: «Нет. Чтобы изменить Конституцию, даже 2/3 Думы недостаточно, а “купить” и половину было бы невозможно. Ведь кроме ЮКОСа есть Газпром и все прочие компании, не говоря уж об администрации президента и губернаторах».

¹ Лоббизм с человеческим лицом // *Власть*, 21.07.2003.

КОМПРОМАТ

К моменту встречи Путина с Ходорковским в апреле 2003 года в Федеральной службе безопасности работала специально созданная «под ЮКОС» группа сотрудников спецслужб которую курировал Юрий Заостровцев — заместитель директора ФСБ, начальник департамента экономической безопасности.

По данным совладельцев ЮКОСа, собирать компромат на руководителей ЮКОСа начали в феврале или марте 2003 года — сразу после выступления Ходорковского на встрече Российского союза промышленников и предпринимателей с Путиным 19 февраля. Между ним и президентом произошел довольно резкий обмен мнениями, когда речь зашла о покупке «Северной нефти» по завышенной цене государственной нефтяной компанией «Роснефть», которую лоббировал Игорь Сечин. Стоит учесть, что в начале 2003 года ближайшего соратника Путина Игоря Сечина в публичном пространстве еще мало кто знал и мало кто рассматривал как сильную политическую фигуру, тем более как «серого кардинала». В администрации президента Александр Волошин оставался все еще куда более влиятельной фигурой в глазах журналистов и экспертов, чем Сечин или любой из «питерских» людей, совсем недавно пришедших в Кремль вместе с новым президентом.

По данным некоторых моих источников в ФСБ, интересоваться ЮКОСом начали раньше, в самом конце 2002 года. Не исключено, что напряжение между «конторой» и ЮКОСом возникло на волне истории с Владимиром Гусинским, его посадкой и всей ситуацией с его активами. ЮКОС, напомню, дал Гусинскому вексельный кредит на 200 млн. Алексею Кондаурову и Леониду Невзлину позвонили из ФСБ и попросили подъехать.

Леонид Невзлин: В какой-то момент стало понятно, что телевидение — это основа новой власти. И все, что касалось этой темы, должно было быть под контролем государства. И вот история с Гусинским и нашей поддержкой. На меня и на Кондаурова вышли крупные чины ФСБ, не хочу сейчас называть, и просили по поручению Путина использовать этот кредит как средство судебного преследования НТВ, то есть чтобы мы подали на банкротство НТВ в арбитражный суд. Встречи были на достаточно высоком уровне, в том числе на Лубянке. Мы, разумеется, отказались. Думаю, это одна из обид на нас. Возможно, если бы согласились быть одним из орудий «замочки» Гусинского, то мы бы получили определенную линию сотрудничества. Но я тебе честно скажу, что мы даже особенно не обсуждали эту тему с Ходорковским, хотя я чувствовал некоторое давление на нас. Мы понимали, что так не поступим. А в результате на теме взаимоотношений с Путиным (а возможно, и с Володиным и Абрамовичем) был поставлен еще один минус.

Алексей Кондауров: Если бы не выступление Михаила Борисовича в феврале 2003 года на встрече с Путиным, у нас могла бы по-другому сложиться судьба, я этого не исключаю. Я его не осуждаю. Он поступил так, как считал нужным. Он понимал риски, я тоже понимал. Я считал, что риски более серьезные, чем он думал. Дело в том, что Михаил Борисович активно общался в это время с Волошиным, Абрамовичем, Сурковым. И я думаю, они все его заверяли, что рисков не так много, как мне представлялось. Я же исходил из анализа личности Путина и из той информации о нем, которая у меня была.

Ко мне пошла информация, что что-то не так вокруг нас, в конце марта. Полагаю, что по нам начали работать где-то после выступления Михаила Борисовича в феврале. То есть на момент одобрения сделки по слиянию с «Сибнефтью» они уже работали.

Я помню наш разговор с Ходорковским в мае. Мы в мае несколько лет подряд арендовали речной кораблик и узким кругом с семьями плавали по Москве-реке. И Михаил Борисович тогда со мной обсуждал это слияние. И обсуждали, почему Абрамович вдруг решил сливаться, почему отдает «Сибнефть». Помню, я тогда сказал Ходорковскому: «Мне понятно, что Абрамович видит для себя риски при нынешнем режиме, он понимает, кто такой Путин. Он хочет здесь поставить крест и уйти. Нам надо тоже посмотреть с этой стороны». Михаил Борисович мне ответил, что согласовал все вопросы с Путиным. Я-то считаю, что Роме было выгодно объединение с нами, у него оставался приличный пакет, а после объединения с американцами компания стала бы транснациональной, и у Ромы все было бы в шоколаде, все легально, и не пришлось бы потом в Лондонском суде выворачивать бельё. Роман попытался выйти из страны вот таким путем, слившись с ЮКОСом. Не получилось. В итоге он все равно же окэшил компанию и ушел (в 2005 году продал «Сибнефть» Газпрому за \$13,1 млрд. — *НГ*).

Леонид Невзлин: Я был настроен скептически относительно этой сделки. Попробую объяснить. Приходит с инициативой Рома. Приходит, проложившись, поговоривши с Путиным, да? Естественно, правда? Они друзья и такое дело — соединение двух таких компаний — не мог не поговорить. Идет к Ходорковскому. Ходорковский говорит со своими, говорит: очень интересно, их предложение, всем выгодно, не видно никакого подвоха. И говорит Роме: надо идти к Путину брать одобрение. Хорошо. Приходят к Путину, Путин говорит: да, одобряю, соединяйтесь, укрупняйтесь. Миша говорит: вот у нас есть план вторым этапом соединиться еще с американцами, и тогда российская компания станет российско-американской, крупнейшей в мире, престиж для России, большой бизнес. Путин говорит: ну вот только, поскольку наши нефтяные компании еще недооценены, то вы там больше 25% в общую компанию не отдавайте. Да, говорит Миша. Это та самая знаменитая встреча на даче у Путина.

Договорились. Началось слияние. А параллельно идет процесс, которым управляет Сечин по расследованию, слежению и прочее, о чем мы узнали позднее, кото-

рый тоже занял несколько месяцев, пока он реализовался, — первый арест, Пичугина, в июне 2003 года.

И вот теперь конструкция, которую я вижу: есть Путин, который одобрил, есть его близкий друг Рома, который реально близкий, привел его к власти и который говорит с ним про свой ключевой актив, ключевой бизнес — «Сибнефть». А Путин тоже не просто так относится к нефтяному бизнесу, ему тоже интересно. И есть Сечин, у которого тоже есть прямой интерес восстановить «Роснефть», сделать крупной компанией. И у всех при этом есть интерес убрать Ходорковского с дистанции.

И меня все, включая Мишу, хотят убедить в том, что Путин своему другу Роме весь этот план, при котором все равно он будет принимать решение об аресте Ходорковского, не рассказывает. Я не верю в этом месте, понимаешь? Я не верю в такие конструкции, потому что это близкие люди, повязанные между собой обязательствами, информацией, делами. Ясно, что Рома знал многое. Я не верю, что Рома не знал этой игры Путин–Сечин. Ну, не верю. Я допускаю, что эту игру знал не только Рома. Волошин: в тот момент Волошин был все еще очень близок с Путиным. Но у Путина с Ромой партнерские отношения. Ну это все равно что мы бы с Мишей затеяли какое-то дело, а Миша параллельно вел бы в какую-то другую сторону и мне ничего не говорил. И в какой-то момент наступила бы ситуация выяснения отношений, типа за кого ты меня держишь. И все, обида навсегда, недоверие. Могло такое быть между Путиным и Ромой? Я не верю.

И еще одно: если бы Абрамович хотел что-то по-серьезному сделать для освобождения Ходорковского, он бы нашел аргументы. Это же вопрос: хочу я растрачивать свой потенциал на Ходорковского или не хочу? Он не захотел. И еще: от момента ареста Пичугина, потом Лебедева и до ареста Ходорковского Рома мог еще разрулить ситуацию, потому что он мог объяснить Мише всю серьезность положения, они еще были в процессе слияния. И он бы его услышал. Поверил бы, потому что это не свои — не я, не Кондауров, даже не другой олигарх, не хочу называть имени, который предупреждал. Рома — человек прямо оттуда. Ну вот как я должен ему верить?

«БОЛЬШУЮ ЧАСТЬ НАГРУЗКИ ХОДОРКОВСКИЙ ВЗЯЛ НА СЕБЯ»

С Волошиным, Абрамовичем, Сурковым, Касьяновым Ходорковский плотно общался вплоть до момента своего ареста в октябре. Как рассказал Леонид Невзлин в интервью журналу «Деньги»¹, с какого-то момента «большую часть нагрузки Ходорковский взял на себя. Объем задач, которые стояли

¹ Невзлин Л. Ходорковскому казалось, что он знает Путина // *Деньги*, 14.11.2011.

перед компанией, был настолько серьезный, что ему необходимо было самому вести лоббистскую и общественную деятельность. Он имел на все собственное мнение, встречался с премьером, президентом, главой администрации, замглавы администрации президента — не как раньше, когда большую часть этих дел доводилось исполнять мне и моим людям. Он окреп в своих представлениях, знал, чего хочет, строил отношения без посредников... Большая часть людей, которые занимались вопросами коммуникаций, видели, в какую сторону мы движемся, понимали или слышали, как воспринимаются Путиным и его окружением деяния Ходорковского — в «Открытой России», в ЮКОСе. Но, с другой стороны, можно понять и Ходорковского. Он напрямую договорился с президентом о слиянии двух компаний. Он напрямую договорился с президентом о том, что это объединение превратится в новое слияние или в обмен акциями с американской компанией. Он получил на это карт-бланш. Он имел вход на первых порах и к президенту, а потом, когда, как уже теперь понятно, что-то изменилось, имел свободный вход к главе администрации и премьер-министру. Он без сомнения обсуждал свою активность с коллегами по РСПП. Даже не согласовывал, это неправильное слово, координировал с Волошиным и Сурковым. Для меня очевидно, что, например, для Волошина и для Касьянова секретом его выступление по поводу «Северной нефти» не являлось, они знали о нем заранее».

Михаил Касьянов: Я был на той встрече Путина с бизнесменами в феврале 2003 года. Собственно, я просил Путина о регулярных встречах с бизнесом, чтобы они почувствовали себя участниками процессов. И это была уже не первая такая встреча. Тематика согласовывалась: на бюро Российского союза промышленников и предпринимателей (РСПП) они определяли тематику и согласовывали со мной и Александром Волошиным, какие темы наиболее актуально обсуждать на встрече президента и премьера с ведущими промышленниками. Выступление Ходорковского не было спонтанным. Была тема коррупции — как это бизнес видит, какие возможности борьбы с ней. И Ходорковский был назначен РСПП говорить о коррупции. У других были другие темы. Он выступал подробно, с графиками, цифрами, с параллелями с иностранными государствами. И в качестве иллюстрации существования коррупции в стране привел пример с только что объявленной сделкой по «Северной нефти».

На мой взгляд, Путин не был готов к такому замечанию и просто вышел из себя. И все, что он сказал, — это не подготовленный ответ, а чисто эмоциональная реакция. Он был раздражен, говорил на повышенных тонах: мы знаем, как вы получили свои активы и так далее, и будем с этим разбираться. И вот этот ответ с учетом предло-

жения от олигархов о том, чтобы закрыть тему приватизации законодательно, все это выстраивается в одну цепочку.

Алексей Кондауров: Я пришел к Ходорковскому на следующий день после этого выступления. Конечно, он знал, что выступление шло под телекамеры. Это он все знал. Я ему сказал: «Зачем вы с этим выступили? Вы же понимаете, что теперь у нас будут проблемы». Он говорит: «Мне поручил РСПП». Я был уверен, что будут проблемы. Он ответил, что посмотрим. Я пытался понять, неужели он не мог отказаться, не было кого-то другого, кто мог это говорить? Я понимал нужность и прочее, но неужели нельзя было на кого-то другого это переложить? Он так на меня посмотрел, улыбнулся и сказал: «Буйных мало».

Через месяц после объявления о слиянии ЮКОСа и «Сибнефти», в конце мая 2003 года, был опубликован нашумевший доклад Совета национальной стратегии «Государство и олигархия», одним из авторов которого был довольно известный пиарщик Станислав Белковский. В докладе говорилось: «Поскольку институт президента, с точки зрения правящего слоя, выполнил свою историческую миссию и потому более не нужен... а также поскольку олигархи как физические лица не располагают публичным политическим ресурсом для победы на прямых общенациональных выборах, ключевой субъект правящего слоя принял решение ограничить полномочия президента РФ и трансформировать Россию из президентской республики в президентско-парламентскую (квазифранцузская модель). Основным идеологом подобной трансформации выступает глава НК ЮКОС («ЮКОССибнефть») Михаил Ходорковский, его явно и неявно поддерживают другие ключевые фигуры олигархического пула (Р. Абрамович, О. Дерипаска, М. Фридман). Трансформация государственного устройства требует внесения определенных изменений в Конституцию РФ. Эти изменения, согласно существующему олигархическому плану, могут быть обеспечены уже в 2004 году подконтрольной сверхкрупному бизнесу Государственной думой (новым составом нижней палаты парламента, который будет избран в декабре 2003 года) и подавляющим большинством законодательных собраний субъектов Российской Федерации. При этом, с точки зрения замысла, лояльность Государственной думы будет обеспечена системой взаимодействия между олигархами и основными партиями, а лояльность парламентов субъектов РФ — уровнем влияния олигархических ФПГ на экономики регионов. Согласно проекту ключевого субъекта правящего слоя, уже в 2004 году может быть сформировано новое правительство РФ, подконтрольное и подотчетное парламенту. Приоритетным кандидатом на роль

председателя такого правительства, образованного в соответствии с новой Конституцией, считается Михаил Ходорковский. Впрочем, нельзя исключать, что президент «ЮКОС-Сибнефти» является лишь фальшь-панелью, и в течение года ключевой субъект заявит нового кандидата на пост премьера».

«У КАЖДОГО БЫЛ СВОЙ ИНТЕРЕС В ЭТОЙ ИСТОРИИ»

Василий Шахновский: Пойми, у каждого был свой интерес в этой всей истории. У каждого! Ты спрашиваешь, как это может быть, что все сошлось, сфокусировалось на Ходорковском. Ну вот так. Я, например, считаю, что огромная проблема у нас возникла после того, как мы начали антикоррупционную всю эту работу в Думе. Мы закрыли столько законодательных щелей для коррупции, что, конечно же, недоброжелателей нажили себе очень много. Мы вычищали из законов вот эти коррупционные составляющие. Типичный пример: одним из основных бизнесов Министерства энергетики до 2001 года было распределение квот на экспорт нефти. А мы продавили очень простое решение: что экспортом нефти может заниматься только добывающая компания. Но это же государственное решение, сколько экспортировать нефти. Мы говорим: о'кей, это право государства, ваше право. Вот вы определяете: экспортируем 300 млн тонн нефти. Потом эти 300 млн тонн нефти распределяются пропорционально добыче. И все, а дальше, кто сколько экспортирует, определяется арифметически, а кто сколько добыл — известно государству, и никак смухлевать тут невозможно, поскольку все сдается в систему «Транснефти». И все. Дальше пропорционально добыче распределяя квоты. Ты знаешь, скольких денег люди лишились? Раньше-то за распределение квот платили взятки. А теперь там сидел в министерстве один чиновник, который раз в месяц совершал простую математическую операцию и за полчаса распределял квоты.

И так было не только с этим законом. И не только с законами, касающимися нефтянки. И насолили огромному количеству чиновников. Я просто это знаю. А история с СРП? Напомню, что благодаря этому закону из общей системы налогообложения выделялись месторождения, и каждая компания по этим вот месторождениям договаривалась о системе налогообложения напрямую с правительством. И по тогдашним временам чиновник собирался за два года снять на этом \$3 млрд взяток. Тогда, представляешь?! И мы это зарубили. Мы — это четыре частные нефтяные компании: «ЛУКОЙЛ», ТНК, «Сибнефть» и мы. С 2000 по 2003 год у нас в Думе была консолидированная позиция по 99% вопросов. Просто воспринималось это как ЮКОС, потому что в Думе сидел Володя Дубов — от ЮКОСа, а чаще всего ходил по этим вопросам я, и тоже юкосовец. Я еще Мише говорил: мы вызываем огонь на себя.

Он мне говорит: нет, ходи давай, у тебя это получается эффективнее, чем у других. Я ходил и в Думу, и в правительство, и в администрацию президента. Позиция была консолидированная, но я был таким мотором. И возникало ощущение, что всюду ЮКОС. Хотя мы делали это от имени четырех компаний, с которыми договорились, что в законодательной сфере выступаем с совместной позицией. Мы раз в месяц собирались, обсуждали накопившиеся вопросы, спорили и дальше действовали в рамках договоренностей.

Сейчас, рассуждая и анализируя постфактум, я прихожу к выводу, что Мишу, и он, наверное, понимал это, использовали как таран в своих разборках в окружении Путина. Я теперь абсолютно в этом уверен, сопоставляя детали, узнавая новое. И складывается картинка, как пазл. Греф, который после посадки Платона Лебедева в июле 2003 года писал мне на бумажке, когда мы встречались в каком-то кафе: не наезжайте на Путина, наезжайте на Устинова. Как Кудрин вел себя в этой истории. Жаловался, конечно, на нас в разговорах с Путиным. Это, разумеется, связано с нашей работой в Думе, больше мы нигде не пересекались. Там была позиция нефтяного лобби, через которую Кудрин никак не мог перескочить. Но совершенно точно могу сказать, что Кудрин не хотел национализации ЮКОСа и не хотел посадки Ходорковского. Ну да, чиновники вынуждены были согласовывать с нами очень многие вопросы. И обращаться за помощью. Я когда-нибудь напомню Кудрину, что все бюджеты с 2000 по 2003 год он принимал с нашей помощью. Он часто просил помочь, зная наши ресурсы в Думе. И мы помогали. Но что касается налогообложения нефтянки, мы действительно бились серьезно. Тем не менее никогда я не позволил бы себе, как это он сказал не так давно, что-то типа шантажировать, точно не помню... Такого никогда не было. У нас всегда была открытая позиция. И у нас всегда были очень корректные отношения. Более того, по ключевым вопросам нам удавалось договариваться, в том числе по налогообложению нефтянки.

Михаил Касьянов: Я познакомился с Ходорковским в 2000 году. До этого мы даже никогда не встречались. Я был премьером, и мы начали готовить налоговую реформу. Для меня было важным, чтобы бизнес-сообщество понимало, для чего нужны реформы, какие цели мы преследуем, принимая эти законы, понять, как, исходя из новых реалий, им предстоит дальше работать. И мы работали в режиме консультаций, обсуждений с ними. Люди понимали, что мы делаем, могли высказать свое мнение. Это был очень позитивный процесс. Я же создал совет по предпринимательству при председателе правительства. Туда входили представители крупного, среднего и малого бизнеса, то есть весь спектр интересов. И мы регулярно собирались для обсуждений. Ходорковский в первый раз пришел в группе пяти или шести нефтяных олигархов, которых я пригласил, чтобы обсудить с ними изменения налогообложения в нефтяной отрасли.

Если вы вспомните, Ходорковскому вменялась в вину минимизация налогов через внутренние офшоры. Но ведь это было законно. Закон на сей счет был принят в 1998 году. Мне не нравились эти законы, в связи с чем мы в нашем правительстве и инициировали их пересмотр. Но тогда, в 1998 году, это был общественный консенсус. Тогда в период кризиса, чтобы как-то собирать деньги в бюджет и как-то одновременно с этим поддерживать регионы, были приняты такие законы.

А когда с моим приходом мы сделали первый бездефицитный бюджет, погасили все долги перед бюджетниками, пенсионерами, военными, когда стали выходить на траекторию роста, то пришло время ввести нормальные правила для всех компаний. Пора было закрыть внутренние налоговые дыры, которые просуществовали с 1998 по 2003 год. Мы начали этот разговор. Я пригласил олигархов, пришел и Ходорковский. И было очень видно, что он больше других погружен непосредственно в бизнес, в управление нефтяной сферой, поскольку он был не только владельцем, но и управляющим компании. Он знал все нюансы — и экономические, и технологические. Это его отличало. Он был самым продвинутым среди коллег.

На совещаниях и всех встречах со мной он никогда не был агрессивен. Я знаю, что на его агрессивность жаловался Герман Греф, я от него это слышал. Но в моем присутствии такого никогда не было — он вел себя корректно, как квалифицированный эксперт, был как бы старшим от этой группы нефтяных олигархов в переговорах с правительством. Он и его люди готовили предложения от группы, он с ними приходил и озвучивал позицию.

Станислав Белковский, соавтор доклада о заговоре олигархов, сказал мне, что доклад никто не заказывал, что это была инициатива группы авторов, в которую он входил. Я остаюсь при своем мнении — у доклада был заказчик. Скорее всего, прямо или косвенно это был Игорь Сечин, который в то время наращивал свой административный ресурс. Возможно, вместе с тогдашним главой компании «Роснефть» Сергеем Богданчиковым. Помимо прочего, оба от разрушения ЮКОСа выиграли, поскольку нарастили за счет активов ЮКОСа «Роснефть» и управляли ею в качестве председателя совета директоров и главы компании.

На мой взгляд, Сечин, хорошо знавший Путина, понимал, какой будет реакция не окрепшего еще к середине первого срока президента, по-человечески подозрительного, к тому же уже накопившего раздражение на Ходорковского, если в преддверии думских выборов ему расскажут, что Ходорковский затевает парламентскую республику и денег на переворот у него хватит. Конечно, Путин боялся потерять власть. Интересно, что со временем у Белковского появилась собственная версия того, что тогда про-

исходило, и по этой его версии Ходорковский стал жертвой «разводки» — аппаратных игр в администрации президента, начавшейся борьбы между ельцинской административной командой во главе с Волошиным, доставшейся Путину в наследство, и «питерской» командой, которая явно не намерена была бесконечно оставаться на вторых ролях. В силу основной профессии Путина большинство его соратников были из системы КГБ, с соответствующим менталитетом и представлением, что хорошо для государства.

Станислав Белковский: Доклад готовился месяца два. Он появился в конце мая. Никакого расчета в сроках не было. Вообще, он должен был появиться в конце апреля, но поскольку я его затянул, то появился в конце мая. В этом докладе не было качественно ничего нового. Там все было из открытых источников. Единственное, что там было не из открытых источников, — это информация о парламентской республике, которая готовилась под крылом Ходорковского. Но тогда в Москве говорили об этом все. В том числе и сотрудники ЮКОСа. Это все говорилось на открытых тусовках. Об этом просто не писали газеты.

Меня привлекла эта тема. Я думал тогда и еще больше думаю сейчас, что фактически Ходорковский во всей этой истории был не самостоятельным, не вполне самостоятельным. Он был орудием Волошина и бизнеса, который с ним связан, — типа Абрамовича. Игра была такая. Дело в том, что когда они ставили Путина в 1999–2000 годах, а Путин — человек «семьи», а не мифических силовиков или кагэбэшников, то им казалось, что схема управления Путиным налажена. И никаких проблем с этим не возникнет, потому что личные друзья Путина — слабаки и уроды. Но к началу 2003 года вдруг стало понятно, что у друзей Путина тоже есть амбиции и они начинают расти неконтролируемо. И Путин не будет их останавливать, хотя бы потому, что там, где они действуют независимо от него, у него нет и повода их остановить. Вся логика Путина сводится к одному: я отвечаю только за те решения, которые я принял сам, а если решение принял не я, даже если подразумевается, что я мог его одобрить, то я не виноват. Вот почему очень важно было осудить Ходорковского, а не уничтожить его каким-то иным путем. С точки зрения путинской логики это принципиальный вопрос: это решение приняла судебная власть, а не он. Даже если с его одобрения. Путину важно найти субъекта ответственности, отличного от него самого.

Я думаю, что Волошин пытался нейтрализовать растущее влияние путинского окружения. Того же Сечина. И проект парламентской республики тут был очень кстати. Он считал, что в политическом поле, а это был проект политический, а не лоббистский, он переиграет любого Сечина. Я абсолютно точно знал — не буду говорить откуда, — что вот это выступление Ходорковского на встрече Путина с оли-

гархами по поводу «Северной нефти» было инспирировано Волошиным. Это была его просьба поднять этот вопрос. Я думаю, что Волошин сознательно обострял ситуацию. Он рассчитывал поставить Путина в безвыходное положение и принудить его избавиться от Сечина и компании, чтобы сохранить лицо. При этом Волошин не мог подставляться сам, не мог подставлять Абрамовича или других людей, связанных с ним органически. Ему нужна была тяжелая гиря, которая будет запущена в Сечина и его снесет. Такой гирей оказался Ходорковский. Просто сценарий реализовался не так, как хотел Волошин.

Путин расценил слова Ходорковского о сомнительности сделки по приобретению «Северной нефти» как прямое нарушение правил игры. Смысл ответной резкой реакции Путина такой: к вам не было претензий, ко всем собравшимся бизнесменам, в том числе и к Ходорковскому, по поводу собственности, которой вы завладели нелегально. У вас не должно быть претензий ко мне. Я не лезу в ваш бизнес, вы не лезете в мой.

Волошин не подставлял Ходорковского в том смысле, что хотел его посадить. Больше того, я считаю, что Волошин и давал те гарантии безопасности, под которые Ходорковский остался в России. Не потому, что он обманывал, а потому, что он считал, что Ходорковский не сядет, поскольку без него, Волошина, такое решение не может быть принято. А если и когда это решение было бы вынесено на обсуждение, то Волошин бы его заблокировал. А оно было принято без обсуждения. Именно этого Волошин и не учел, что Сечин вышел на оперативный простор и из робкого, трясущегося клерка стал совершенно самостоятельным политиком и лоббистом, который сам принимал решение, что ему делать. С учетом сложившегося у Сечина альянса с генеральным прокурором Устиновым они все сами и решили. А потом убедили Путина, что это единственный возможный вариант, потому что если бы Ходорковский долетел до Эвенкии и стал сенатором (а именно так преподносилось Путину, хотя сенатором там собирался быть Шахновский), то с ним уже ничего сделать было бы невозможно.

Что касается Абрамовича, то партнерство с Ходорковским делалось из расчета, что им удастся переиграть тот лагерь, а если не удастся, то ничего страшного не случится. Абрамович, в отличие от Ходорковского, точно знал, что с ним ничего не случится. Подразумеваемые гарантии были от Путина, которые выполняются по сей день.

Михаил Касьянов: По поводу Волошина и возможной административной интриги я ничего сказать не могу. Волошин давно собирался уходить, еще за год до этого. Путин просил его задержаться. В итоге он ушел в конце октября 2003 года. И пресса выдвинула версию, что это из-за истории с посадкой Ходорковского. Ну а он не оспаривал, хотя и не подтверждал.

Я считаю, что Ходорковский и ЮКОС если и стали жертвой «разводок», то иного, более крупного масштаба. Сегодня очевидно, что для Путина это были не какие-то спонтанные действия, а решения, вытекающие из некоей его логики. Из логики, которая легла в основу конструирования его системы правления.

2 июля 2003 года был арестован Платон Лебедев. 4 июля прошли первые обыски в офисах компании «М-Реестр» — реестродержателе компании ЮКОС и акционерного общества «Апатит». Сотрудники прокуратуры изъяли серверы, на которых хранилась информация о реестрах акций более 200 компаний. Дальше обыски шли все лето, и всю осень, и всю зиму — и до и после ареста Ходорковского. Я видела Ходорковского тем летом. Он мне сказал, что сигналом о реальной опасности для него будет уход из Кремля Александра Волошина, пока Волошин в Кремле — все в порядке. Несмотря на связи в Кремле и личные отношения с Волошиным и Сурковым, Ходорковскому не удалось добиться встречи с Путиным после ареста Лебедева, что меня удивляет. Трудно же поверить, что позиции Волошина, скажем так, резко ослабли. Глава РСПП в тот момент Аркадий Вольский говорил с Путиным после ареста Лебедева и передал юкосовцам, что Путин сказал ему, что Лебедева подержат недолго и выпустят.

Михаил Касьянов: Вне работы я общался с Ходорковским сразу после ареста Платона, когда уже началось давление на ЮКОС. Он попросил о личной встрече. Я пригласил его в резиденцию, домой. Он мотивировал свою просьбу тем, что только мне доверяет. Он был очень огорчен, расстроен — не психологически, но эмоционально, душевно. Я с ним встречался вне работы после ареста Платона и до его ареста в октябре 2003 года раза четыре.

Тогда я просто не понимал, что происходит. Собственно, Ходорковский и просил меня выяснить у Путина, что же происходит. Я несколько раз пытался с Путиным на эту тему поговорить. Он уходил от разговора. Я комментировал ситуацию, говорил, что вся эта история плоха для бизнеса. И вот когда я в очередной раз его спросил — мы были вдвоем, — он мне сказал: «Вы знаете, что Ходорковский и его друзья финансировали политические партии: СПС, “Яблоко” — то, что я им разрешил, но они еще финансируют коммунистов, финансировать которых я не разрешал». Я, честно говоря, замолк и перестал дальше расспрашивать, потому что этот политический аспект был для меня неожиданностью. Для меня это было удивительным. Я, конечно, понимал, что крупные бизнесмены, в том числе и Ходорковский, финансировали политические партии, но что для легальной деятельности, для вполне законного финансирования партий надо еще и спрашивать секретного разрешения у президента, это для меня стало новостью. Я Ходорковскому это все рассказал.

Леонид Невзлин: Начали нас давить. Помню, что Миша был в Америке. Мы с ним все время на связи. Пичугин уже сидит. Я начал плохо спать. Я даже могу сказать почему. Мне Шестопалов сказал, что все спецоперации происходят рано утром — в четыре-пять утра. И еще он мне посоветовал собрать некоторые вещи, чтобы в случае, если повяжут, чтобы уже было... Это же не просто так он говорил — вокруг «Яблоневого сада», где мы жили, крутились машины, за нами приезжали-уезжали «наружки», какие-то посты были постоянными, что-то готовилось... Один раз нам сказали: сейчас начнется — и мы были готовы. Но оказалось, что это по другому делу, не в тот раз. Так вот, Миши нету, я хоть и не в ЮКОСе, но получаю информацию. Стараюсь приходить не поздно. Читаю, нормально засыпаю. В пять утра — как штык — опа! — просыпаюсь. Рядом сумочка приготовленная. Я весил тогда 67 килограмм при росте 186. Это истощением называется. Очень видно на тех фотографиях в газетах после допроса в прокуратуре. От Мишиного спокойствия я обалдел. Ничто не могло нарушить его распорядок дня. Как будто все протекало отдельно от него.

Потом предупредили, что Платона будут брать. Я бросил все, приехал в «Яблоневый сад», Миша был там, с кем-то встречался. На Платона был ордер выписан, я получил эту информацию. Почему не вывезли Платона? Это наша боль. Платона можно было вывезти. Но он плохо себя чувствовал, у него были проблемы с давлением. Платон еще до всех этих событий заранее договорился, что ляжет на обследование в госпиталь Минобороны. Ты не представляешь, сколько раз я себя корил. Ты не представляешь! У меня было все готово, чтобы его вывезти в Европу. Но когда несколько человек вокруг говорят: давай не так, а вот в больницу. Я согласился. Это, на самом деле, завышенные ожидания от окружающих и недооценка себя. Платону сказали, чтобы не звонил никому. Он позвонил. Его засекли по звонку и арестовали в больнице. Если бы я вывез Платона, мне надо было бы уезжать следующим. Потому что если модель была такая, что Мише надо было показать, что кто-то из близких берется и эта «экономическая» линия оборвалась на Платоне, то возникла бы криминальная линия на меня. На самом деле, две линии были с точки зрения исполнителей логичны: надо было показать, что это преступная группа, которая и грабила народ, и убивала народ. Думаю, логика такова.

Михаил Брудно: Я занимался компанией и не следил за Мишиной активностью. Меня не интересовала ни «Открытая Россия», ни политика. Не мое. Считал, что он знает, что делает. И кстати, поддерживал его выступление по коррупции, на эту тему надо говорить. Для меня первый сигнал об опасности прозвучал, когда арестовали Пичугина (19 июня 2003 г. — *НГ*). Во время ареста Платона меня не было в Москве. Я прилетел 4 июля, и Миша мне сказал, чтобы я улетал из страны. «Одного заложника мне достаточно». Я улетел в Томск на совещание, оттуда 5 июля перелетел в Литву.

У меня с собой был чемодан с вещами на пару дней командировки. Потом в Литву прилетела семья. Потом у нас был запланирован отпуск в Италии, мы поехали в Италию, а оттуда уже в Израиль. И больше мы в Россию не вернулись. Я когда говорил с Мишей, перед отъездом, спросил: на сколько времени лететь-то. У детей же школа, надо мне их в школу там где-нибудь устраивать. Он сказал, что не надо, месяца через два-три все будет в порядке. Я хочу тебе сказать, что отъезды акционеров были Мишиным решением. Леня Невзлин уехал в конце июля, позднее меня, но оказался в Израиле раньше меня.

МБХ: Когда началась конфронтация, единственным человеком, который описал будущее и рекомендовал сдать, был один из бывших моих сотрудников. Я ему благодарен, но последовать совету уже не мог. Все мои коллеги были предупреждены о возможных последствиях и сами сделали свой выбор. Все, кого я предупредил, должны были довести эту точку зрения до своих подчиненных и так далее... У всех был выбор, и у всех остается выбор! Никаких возражений ни на каком этапе не было. Мы работали командой, спорили, ругались, но концептуально были единомышленниками.

Дмитрий Гололобов, адвокат, бывший глава правового управления ЮКОСа и «ЮКОС Москва», эмигрировал в Лондон, как и большинство менеджеров ЮКОСа: Когда началась вся история под названием «дело ЮКОСа», Михаил Ходорковский неоднократно говорил: «Если кто пострадает, я гарантирую, что люди будут получать помощь юристов и содержание столько, сколько они будут находиться под атакой». Это говорилось весной 2003 года, до всех арестов. Впоследствии все это стало модифицироваться, и теперь ситуация объективно выглядит так. Многие люди, которые уехали, они не способны жить самостоятельно, работать. Те, у кого есть уголовные обвинения, они не могут работать, потому что их никто никогда не возьмет. Более того, подавляющее число людей уехали уже в достаточно солидном возрасте, и они фактически являются какими-то социальными инвалидами: они нигде не работают, ничего не зарабатывают и не способны найти себя в этом обществе. Таких людей несколько десятков. Поймите, я не говорю про себя, у меня есть клиенты и вообще другая ситуация. Но в деле ЮКОСа есть слои. Есть люди богатые, которых вы более или менее знаете, им все равно, где жить, и они живут сами по себе. Это акционеры и часть топ-менеджмента. Есть люди не особенно богатые, но которые могут как-то выжить. К таким я отношу себя. Есть люди, которые не могут самостоятельно выжить, у которых дети и прочее. Вот их несколько десятков. У них абсолютно непонятная перспектива. Они не могут ехать в Россию, потому что они запуганы тем прецедентом, который произошел с Вальдесом Гарсиа. Они не могут найти работу, некоторым сложно выучить язык. По ряду людей начались заочные процессы.

Люди не сами бежали. Отъезды людей — это решения их руководителей, которым было сказано принимать решения за этих людей. Ходорковский не жадный человек. Он домовитый. Мне кажется, для него это сложная дилемма. Повесить на себя 50 человек, которым он будет вынужден платить, а при этом ему самому еще сидеть. И я понимаю. Выбор очень плохой: плодить иждивенцев плохо. И заставить работать людей в сложившейся ситуации невозможно. Да, был создан фонд для помощи людям, и я знаю, что все деньги давал Ходорковский, но никто не рассчитывал, что все это будет длиться так долго, уже восемь лет. Конечно, лучше всего было бы поговорить об этом с Ходорковским напрямую. Но такой возможности нет. А у людей иссякнут какие-то последние запасы, и никакого будущего. Слишком большой интервал в работе. Их просто не примут никуда. И возраст. Им надо четко сказать, какие у них перспективы. Мне кажется, у Ходорковского такой четкой позиции нет.

Евгений Киселев: Ходорковский решил купить газету «Московские новости», позвал меня главным редактором. Это было в начале сентября 2003 года, за полтора месяца до его ареста, Платон Лебедев уже был в тюрьме. Мне кажется, тогда Ходорковский воспринимал ситуацию неадекватно. Он неправильно рассчитал, как мне кажется теперь. Тогда мне так не казалось. Я увидел совершенно уверенного в себе человека. Я сказал ему, что мне интересно это предложение, я готов попробовать и что для меня это вопрос морального выбора тоже, потому что я бы перестал себя уважать, если бы отказался работать с Ходорковским в ситуации, когда он «под атакой». Но я попросил объяснить мне, что происходит. И он стал мне говорить очень жестким тоном уверенного в своей правоте и грядущей победе человека, что «вот мы ведем войну с силовиками в Кремле», причем Путина он не называл, речь шла о «силовом окружении». Что в этой войне их поддерживает глава администрации Волошин. В общем, наше дело правое, мы победим. И цель — победа в 2008 году. Он не говорил прямо, что значит «победа», но было очевидно, что имелся в виду приход к власти — может быть, не его личный, но «своих людей». Это произвело на меня сильнейшее впечатление. Мне казалось, что в этом, может быть, что-то есть. Мне это тогда не казалось утопией.

Но потом события стали развиваться с такой скоростью, что эта наивная вера у меня испарилась за считанные недели. Уже к концу сентября у меня никаких иллюзий не было, когда пошли эскалация, обыски, выемки документов, вызовы на допросы. А потом стали исчезать люди. Например, по газете в это время составлялся бизнес-план, а люди, с которыми это предстояло согласовывать, просто исчезали. Звонишь человеку, а тебе говорят: извините, он уехал в Лондон.

Я думал потом над этим, почему он так уверенно себя вел. Версия первая: да, он в тот момент верил в то, что говорил, а Волошин в нем это поддерживал и «разводил» его. А вторая — он просто оказался в известном смысле хорошим актером

и выбрал для себя такую манеру поведения, чтобы вселять в свою команду, в свое окружение на каком-то отрезке времени уверенность, что все будет хорошо, что наше дело правое.

Василий Шахновский: В начале сентября мы еще надеялись, что Платона вытащим. Были разные разговоры и встречи, и было понятно, что окончательного решения нет — как завершать всю эту ситуацию.

С точки зрения человека, который думает о будущем страны, Миша был прав. Не должны были ни Ходорковского сажать, ни компанию гробить, силовики не должны были брать верх. Мы с Мишей виделись часто, мы спорили, я не замечал в нем таких больших изменений. Другое дело, что к концу сентября как-то все покатилося, стало понятно, что нехорошо, пошли обыски, было уже ясно, что Платона не отпускают. Он принял для себя решение, что не будет договариваться. Это же тяжелое решение, очень. У него сидит заложник, а он принимает решение не договариваться. И дело было не в деньгах. Он встречался с Патрушевым. Разговор был примерно такой, что вот вы недоплатили при приватизации «Апатита», доплатите миллионов, насколько я помню, 280, и намекали, что выпустят Платона. Миша мне это рассказывал. Миша считал, что, приняв это условие, мы фактически признаем, что нарушили закон. И они получают на нас крюк: мы как бы признаем, что мы преступники. И дальше покатится цепная реакция. Вот примерно так он объяснял.

Евгений Киселев: Была и вторая встреча, буквально за несколько дней до ареста, то есть до его последней поездки по России, которая закончилась арестом в Новосибирске. У меня была масса вопросов по газете, и я попросил его о встрече. Я приехал в новый грандиозный офис на Дубининской улице. И Ходорковский произвел на меня ровно обратное впечатление, чем на нашей предыдущей встрече. Грустный человек, не излучал никакого оптимизма. Говорил: «Извините, не до вас. Простите, поймите меня правильно». Он говорил, что не знает, что будет с ним в ближайшем будущем, и уже говорил, что очень жалко компанию, очень жалко возможностей. Он бросил такую фразу, которую я запомнил: очень жалко, что мы стоим в полушаге от договоренностей с американцами, и с ChevronTexaco переговоры очень продвинулись, и могли бы очень скоро заключить соглашение об объединении. И это уже была бы другая история, транснациональная компания, абсолютно защищенная от нашей российской власти, но боюсь, не успеем. И он сказал: не себя лично жалко, бог с ним, я верю в свои собственные возможности и готов сегодня в России начать с нуля. Если меня лишат бизнеса, я вас уверяю, начну с нуля и через несколько лет восстановлю свои позиции, в России еще достаточно отраслей, где непаханое поле возможностей. Но страну жалко. И я понял, что дело совсем швах. Это была наша последняя встреча, в середине октября 2003 года.

3 октября 2003 года Ходорковский приехал в московскую гостиницу «Мариотт», где проходил Всемирный экономический форум. Он был в зале, когда ему передали записку. Ходорковский ее прочитал, сделал один звонок по мобильному и вышел из зала, в котором буквально через несколько минут после его ухода появился Путин, решивший тоже поучаствовать в мероприятии. Именно в этот день и час начались обыски в лицее для детей-сирот «Кораллово», где шли занятия и где находились родители Ходорковского, в бизнес-центре ЮКОСа в Жуковке, офисах и домах акционеров. О чем Ходорковскому и сообщили запиской.

Заголовок «Коммерсанта» на следующий день: «Пришли за сиротами. Генпрокуратура обезвредила лицей от компьютера». Это очень характерная деталь всех обысков по «делу ЮКОСа» — изымали серверы и компьютеры, старые и новые, любые. Видимо, потому, что бумажного оборота документации в ЮКОСе практически не было, они давно и успешно одними из первых стране перевели весь документооборот на электронные носители.

Василий Шахновский: Миша мне позвонил и говорит: поезжай туда, в «Яблоневый сад», там обыск, надо, чтобы кто-то из мужчин там был. Брудно к тому времени уже уехал, Невзлин тоже, Платон сидел. А Миша был на конференции, куда должен был приехать Путин. Мне потом сказали, что Путин не захотел выступать, пока Ходорковский в зале. В общем, я приехал. Куча следователей и человек 120 поддержки — милиционеров. А у нас там, если ты помнишь, как бы две территории — бизнес-центра и нашего поселка. Мы забор сняли между ними. А у них ордер на обыск только на территорию поселка. И вот они расставили ментов вдоль этой воображаемой линии, которая отделяла одну территорию от другой. Я помню, было очень тепло. В общем, начали они часов в десять, а закончили часам к трем. Собирают всех по автобусам. И по-моему, двоих не могут найти. Ну нету двух ментов. Были и нету.

А у нас там на территории бизнес-центра отдельным помещением стоит баня. И там бар в этой бане. После того как оцепление сняли, пошли уборщицы убираться. И вот одна заходит в баню и видит там два бездыханных тела. В полной уверенности, что это трупы, она выбегает оттуда с жутким криком. Менты идут туда и находят своих коллег вдупелину пьяных. Видимо, им надоело стоять в оцеплении и они пошли гулять по территории. Видят домик, открыт, заходят, там бар. Ну и ужрались там.

Они обыскали дом Платона. Может быть, какие-то административные помещения. Дом Миши не обыскивали, никогда. Обыскали дом Моисеева (Владимир Моисеев, одноклассник и друг Ходорковского. — НГ) Хотели зайти еще к Брудно, решили зайти через коллектор, который под землей. Видимо, знали, что оттуда есть проход

в дома. Но ошиблись дверью и вломились ко мне и сломали дверь. Уже собираются уезжать, я говорю: кто мне будет дверь чинить? Улыбаются.

А еще были обыски в Жуковке, 88, где у нас тоже были помещения, с другой стороны дороги. И там, кстати, был офис адвоката Дреля. И там была серверная. И стоял огромный компьютерный шкаф, они думали, что это сервер. Вытащили и отправили в свой технический отдел разбираться. На самом деле те люди, которые там, в Жуковке, 88, работали, они туда качали фильмы. Объем памяти-то огромный. А при изъятии надо же описать, какой объем памяти там заполнен, чтобы потом не могло быть подмены. Описали. Но прокуратура на это наплевала. И потом через вот этот шкаф они легализовали документы, которые получили от Голубовича. Потом, во время первого процесса, это выяснилось — что ровно на объем этих документов объем занятой памяти увеличился.

Ольга Дубова: Я так хорошо помню, когда приехала вот вся эта толпа делать обыск, а у меня в голове почему-то одна мысль: я из-за них опоздаю на работу в университет...

Инна Ходорковская: Я вызвала свой «отряд боевых ребят», они встали на все двери, на все подвалы. У ментов не было ордера на обыск нашего дома. У нас и не было ни одного обыска. Они там ходили по территории. Кто-то напился, кто-то в подвале потерялся. У женщин всех истерика, которые там убирались. Один раз приходили судебные приставы. Спрашивали про «железки», ружья. Я сказала, что у меня только кастрюльки и сковородки. Лично меня реально не трогали.

«ЕГО ПОСАДЯТ»

В сентябре и в октябре 2003 года Ходорковский ездил в Америку. В сентябре он прилетал в Израиль. Каждый раз пресса напряженно ждала: вернется или не вернется. И каждый раз с удивлением писала: вернулся. Думаю, с не меньшим удивлением к его возвращениям относились и атакующие. Похоже, Ходорковский уже сделал выбор: не бежать.

Павел Ходорковский: Папа прилетал в сентябре в Бостон, буквально на один вечер. То ли по дороге в Вашингтон, то ли по дороге из Вашингтона, уже не помню. Он хотел посмотреть университет, как я устроился. Я его встретил в аэропорту и отвез в гостиницу. Он был без охраны. Я вообще не видел его за границей с охраной.

Потом он приехал ко мне в университет. Мы зашли, посмотрели, в общежитие зашли, он хотел посмотреть, как живут студенты. Ему понравилось. Там довольно скромно. Там и девушка моя жила. Я их познакомил. Девушка был в полном смяте-

нии, но держалась молодцом. Папа был с ней на «вы». Потом сказал мне лаконично, что одобряет.

Он выглядел и вел себя совсем обычно, как будто все хорошо. Может быть, он сознательно сам себя подбадривал. Улыбался, как обычно. В какой-то момент мне уже было сложно понять, все хорошо или он делает вид, что все хорошо. Вот только перед отлетом... Я тогда спросил: «Пап, что будет дальше?» Единственный был такой момент, когда он посерьезнел и ответил, что единственное, что осталось правительству, это посадить его в тюрьму. И он так спокойно это сказал, что у меня даже не возникло порыва его остановить, сказать, что ему не надо туда ехать. Я себя за это корю. Нужно было это сделать. Здесь, в Америке, его друзья пытались его переубедить.

Леонид Невзлин: Миша заехал числа 25 или 26 сентября. Остановился в гостинице David Intercontinental. Мне кажется, остался дня на два. Это было за месяц до ареста. Мы все с ним встречались — Брудно, Шестопалов, я. Мне звонили из Америки, Том Лантос в том числе, говорили: убеди его не возвращаться, его посадят. Я пытался это сделать, но это было бессмысленно. Я увидел, что — стена, каждый сам принимает для себя решение. Ну я же Мишу знаю. Хотя корю себя, что мог сказать больше, сделать больше. И я не знаю, что в этом было: решение сесть или уверенность в том, что не посадят надолго. Я говорил, что если тебя посадят, то тебя уже не вытащить при всех наших возможностях и связях... Он как-то это пропустил и ничего не сказал. Это был второй раз, когда он прилетел в Израиль. Ты знаешь, он не был грустным. Он был сосредоточенным, внутри себя. И чувствовалось, что есть стенка, которой раньше не было и которая не пробивается.

Лиля Шевцова, известный российский политолог, рассказывала мне, что она слушала выступление Ходорковского в фонде Карнеги в Вашингтоне. Это было 9 октября 2003 года. Ходорковский начал свое выступление с того, что он хочет поговорить о гражданском обществе, о чем в последнее время много говорит в России. За границей же он обычно говорит о нефти, но не в этот раз. И он заговорил о демократии, будущем страны. По тексту выступления сложно почувствовать интонацию, но Лиля сказала, что она была неприятно удивлена интонацией чрезмерно уверенного в себе человека, человека, у которого полмира в кармане. Это удивительно, если учесть, что этот месяц был таким тяжелым для Ходорковского.

МБХ: Лилия Шевцова правильно восприняла транслируемый мной «посыл». Но необходимо учитывать специфику американской аудитории. Там уверенность в успехе — обязательное условие публичной позиции. Любые наши «метания» там воспринимаются как свидетельство близкого провала. Я много работал с тамошними специалистами по PR и транслировал то, что положено.

Мне действительно покойный легендарный конгрессмен Том Лантос настоятельно предлагал не возвращаться, когда я оценил ему возможность ареста в 30%. Он предлагал помочь мне получить вид на жительство в США, но я считал такой шаг невозможным для себя.

Том Лантос был очень хорошим человеком, он очень любил Россию. Всегда рассказывал, как советские солдаты освободили его из концлагеря. Но он ненавидел диктатуру во всех ее проявлениях, и лично Путин стал для него врагом.

Что же касается американской политической машины, то она мне показалась весьма эффективной (конечно, небеспроблемной, но эффективной). Особенно мне понравился парламентский законодательный и контрольный процесс. Красиво!

Возможно, если выбирать «политическую одежду», то комитет в американском конгрессе — это та машина, которую бы мне хотелось перенести на российскую почву. Я даже пытался начинать. Мы организовали несколько «публичных слушаний» по ТЭК (у нас). Но теперь, увы, парламент — не место для дискуссий.

Алексей Кондауров: Почему МБХ не видел риска? Я не знаю. Леня Невзлин сказал в интервью, что он недооценил Путина. Согласен. Потому ли, что он сам недооценил, или потому, что его убеждали, что все будет классно. Не знаю. Я ему говорил про Путина. А в ответ: «Не волнуйтесь, все схвачено». Вот позиция была. И им казалось, что все схвачено, Сурков на каком-то этапе опять вернулся, появлялся на днях рождениях, на корпоративах, с Волошиным хорошие отношения, с Касьяновым, в Думе все в шоколаде — там Дубов, там Шахновский, там Кондауров. Вы знаете, был, конечно такой момент эйфории. Все получается! Цена на нефть поднимается. И у меня эта эйфория была в какой-то момент. Почему нет? Работал в лучшей компании. И все получалось. У всех все получалось. Классная команда, высочайший интеллект. Если уж я поддался, то что говорить о других.

Михаил Борисович очень критичный человек и трезвый, но когда о тебе все пишут, ты встречаешься с президентами... И слияние, и через шаг — транснациональная компания. Да супер! Очень большими становились. Я помню, когда ко мне негативная информация пошла, я пытался говорить, но им казалось — ну кто на них наедет. А самое любимое изречение было, я его потом тоже усвоил, «мелкий вопрос».

Ладно, что было, то было. Такой шанс открывался для всех, для страны. И все были на подъеме. Вектор был разрушен, вот что обидно. И когда я это тогда сказал после ареста Михаила Борисовича, меня не поняли. Ну ладно, Ходорковский арестован, ну неприятно, а кому-то приятно, но не более. А страна изменилась. Она стала другой. Не сразу поняли. Теперь это никому и доказывать не надо.

По странному стечению обстоятельств Ходорковского арестовали на следующий день после дня рождения Абрамовича, которому 24 октя-

бря исполнилось 37 лет. Он его праздновал в Лондоне на трибуне — был матч Chelsea. Кстати, о покупке Абрамовичем Chelsea, по не менее странному стечению обстоятельств, было объявлено в день ареста Платона Лебедева.

Михаил Брудно: Я прилетел в Лондон и встречался с Абрамовичем. Точно, не по моей инициативе. Сидели там на трибуне, на стадионе... Швидлер все время обрывал телефон, Рома хотел поговорить — они хотели взять на себя управление компанией. Но они не могли мотивировать, почему мы должны им передать управление. Я спрашивал: ну предположим, передали, и что тогда? Они ничего определенного сказать не могли. Просто передайте нам управление.

Леонид Невзлин: В ноябре 2003 года Абрамович позвонил и сказал, что он в Израиле и хочет встретиться. Мы пришли с Дубовым и Брудно в Hilton в Тель-Авиве. Он был со Швидлером и еще несколькими менеджерами. Поговорили о ситуации. Рома рассказал, что утром в день его рождения позвонил Путин поздравить его, в 11 утра. Он в душе мылся. О Ходорковском разговора не было. Просто поздравил с днем рождения. Потом он улетел в Лондон, там была важная игра какая-то. Мне было понятно, что, несмотря на то что арестовали человека, с которым он последние полгода плотно работал вместе, не дружил, может быть, но тесно общался, его эмоциональное состояние не пошатнулось ни на йоту.

Компании уже были практически объединены, мы уже выплатили часть денег, была сделана большая работа, интенсивно шли переговоры о слиянии с ChevronTexaco и ExxonMobil. Они хотели продолжать. От ответа на вопрос, что они, «Сибнефть», могут сделать в сложившей ситуации, как могут помочь, они ушли: мол, помочь Мише уже никак нельзя, что Путин уже принял решение, его не отменишь.

Решили, что продолжаем работать, продолжаем переговоры с американцами. И они сделали предложение: для того, чтобы сохранить сделку и «ЮКОССибнефть», давайте мы возьмем менеджмент компании на себя. То есть не Ходорковский и его команда, а Абрамович и его команда. Председателем совета директоров он предложил Волошина, а президентом компании Швидлера. И это означало, как они говорили, что компания будет лучше защищена в России. Я спросил, как это связано с Мишиным освобождением. Рома сказал, что никак не связано, что мы вот это сделаем, постепенно все успокоится, начнем потихоньку говорить с Путиным и когда-нибудь, может быть, удастся вытащить ребят. Но сразу нет.

Мы переглянулись. Мы пошли бы на то, чтобы этим активом играть, если бы у нас была гарантия, что мы это делаем для того, чтобы ребята вышли. А у них позиция наоборот: не выходят, а там когда-нибудь может быть... Мы взяли время подумать, посоветоваться с Мишей.

Потом был звонок Швидлера, если не ошибаюсь о том, что у него был разговор с главой администрации президента, им тогда был Медведев, что начинаются думские выборы и поэтому надо объявить о приостановлении сделки «ЮКОССибнефть». Я немного побесился по этому поводу. У нас люди сидят, а у них выборы и приостановление сделки...

Потом встретились еще раз в декабре. Мы сказали, что не согласны с их предложением взять управление компанией без каких-либо обязательств с их стороны.

Михаила Ходорковского арестовали рано утром в субботу, 25 октября в аэропорту Толмачево в Новосибирске. Умно: уик-энд, период информационного затишья. Накануне поздно вечером он позвонил Невзлину. Это был странный разговор. Он сказал, что он в Нижнем Новгороде, собирается в Новосибирск, но что-то рейс все откладывается. Невзлин почувствовал какой-то подтекст, стал задавать вопросы. Ходорковский намекнул, что их разговор прослушивается. И как будто хотел что-то сказать и не мог. Как бы говорил: догадайся сам. Невзлин считает, что он знал, что произойдет, и звонил попрощаться.

На первых же торгах после ареста акции ЮКОСа упали более чем на 14%, за первые три минуты торгов сводный индекс ММВБ потерял 11,83%. К 11.00 акции ЮКОСа подешевели на 20%, компания подешевела на \$6 млрд. Акции РАО ЕЭС и «ЛУКОЙла» упали на 11%. В целом обвал акций снизил капитализацию российского фондового рынка на \$15 млрд, по данным на 27 октября. Переговоры ЮКОСа с американцами были приостановлены.

Все гадали, сколько времени понадобится Ходорковскому, чтобы договориться – пару недель, месяц? Все отлично знают, как это делается в России и как это делается за деньги и за большие деньги. Все ждали стандартного варианта. А он вошел в клетку.

Михаил Брудно покинул Россию 5 июля 2003 года. Живет в Израиле, занимается бизнесом.

Леонид Невзлин уехал 31 июля 2003 года. Он живет в Израиле. Занимается инвестиционными проектами через офисы в Нью-Йорке и Лондоне. Ему принадлежат 20% акций израильской газеты *Haaretz*. Вкладывает деньги в благотворительные проекты, связанные с еврейской идентичностью. Вместе с другими акционерами Группы МЕНАТЕП много работает с адвокатами в связи с предстоящим разбирательством в Гааге по иску акционеров к России на \$100 млрд по линии Энергетической хартии.

Владимир Дубов улетел в Израиль 28 октября 2003 года и вывез с собой архив Группы МЕНАТЕП. Его исключили из списка кандидатов в депутаты парламента от правящей партии «Единая Россия» и тем самым, как он смеется, спасли его репутацию. Занимается бизнесом, с особым удовольствием — винодельческим.

Василий Шахновский уехал в 2004 году в Европу, где живет и сейчас.

Алексей Кондауров живет в Москве. Был свидетелем защиты Ходорковского и Лебедева. Занимает открытую оппозиционную позицию по отношению к нынешней российской власти.

Александр Волошин ушел в отставку 30 октября 2003 года. Вскоре после этого закрытым указом президента был награжден орденом «За заслуги перед Отечеством». До 2008 года возглавлял совет директоров РАО «ЕЭС Россия», с 2010 года возглавляет совет директоров открытого акционерного общества «Уралкалий». В феврале 2011 года стал председателем совета директоров ОАО «Первая грузовая компания».

Игорь Сечин продолжает перемещаться за Владимиром Путиным. Когда Путин стал премьер-министром, Сечин был назначен вице-премьером. С лета 2004 года до весны 2011 года возглавлял Совет директоров «Роснефти». После короткого перерыва, когда по решению тогда еще президента Медведева чиновники обязаны были выйти из советов директоров госкомпаний, Сечин вернулся в «Роснефть» 23 мая 2012 года теперь уже в качестве президента. Ни у кого нет сомнений, что в любом качестве Сечин остается одним из наиболее доверенных лиц президента Путина.

Владислав Сурков в декабре 2011 года назначен вице-премьером правительства России, до этого работал в Кремле первым заместителем главы администрации президента. Один из кремлевских источников мне рассказал, что уже после того, как «Роснефть» завладела основными активами ЮКОСа, новые владельцы обратились к Суркову за PR-советом — слишком уж плохо пахла история с их заходом в ЮКОС. Сурков посоветовал, как можно быстрее избавиться от названия «ЮКОС».

Роман Абрамович в сентябре 2005 года продал 72,7% акций «Сибнефти» государственной компании Газпром за \$13,1 млрд. При разрыве сделки о слиянии выплаченные «Сибнефти» \$3 млрд ЮКОСу возвращены не были, как мне сказали источники в компании. В связи с «делом ЮКОСа» Абрамович не подвергался никакому уголовному преследованию в России.

2003-й стал годом, когда Путин и его «питерская команда» реально пришли к власти. В тот момент, когда было принято решение «мочить» Ходорковского, страна под названием «Россия» начала трансформироваться в нефтегазовую корпорацию под названием «Россия» со всеми чертами, присущими крупной нефтегазовой корпорации. В ней есть свой главный, который занимается общей стратегией и обеспечением интересов корпорации внутри и вовне. Именно поэтому политика в России выглядит столь странно — она полностью подчинена бизнес-интересам корпорации. Группа сотрудников КГБ повторила славный путь запуганных или уничтоженных ею олигархов — она точно поняла, что главным активом России являются нефть и газ, и взяла этот актив в свои руки.

* * *

Мне лично понадобилось написать эту книгу, чтобы понять, что Ходорковский выбрал тюрьму и выбрал дорогу. Это его сознательный выбор. Ему можно за этот выбор предъявить миллион претензий — человеческих, бизнесовых, философских, личных — каких угодно. Можно с основанием упрекнуть в ошибках в расчетах, в неточном считывании оппонентов. Но за восемь с лишним лет в тюрьме он никому — ни друзьям, ни врагам — не оставил шанса отнестись к его выбору неуважительно. Я не знаю, куда ведет избранная им дорога, но понимаю, что это не конец пути, а просто иной путь. И иной человек идет по этой дороге. Человек, которого никто из нас не знает...

Инна Ходорковская: У меня такие странные сны были в том году, в 2003-м. Валились огромные дома, падают на землю и падают, какие-то полки в шлемах, какие-то цунами. Но я с детьми все время спасалась. Собственно, все и рушилось...

МБХ: Я не очень понимаю, что такое слабость. Ощущение безысходности? Невозможно что-либо сделать? В такую ситуацию меня умеет загонять только моя жена! Знаю, что нужно сделать по-другому, но настоять не могу, отделить себя от ее ошибки не могу. Вообще ничего не могу! И тогда начинаю вопить. Можете представить меня вопящим?! Зрелище, достойное пера.

Обычно я спокоен, так как либо вопрос мне безразличен, либо я знаю, как обрести ситуацию «в своем интересе». Тогда действую. Даже если действие означает для меня угрозу жизни — места для безысходности нет. Есть риск, есть шанс выиграть, а если неудача — то что ж, никто и не собирался жить вечно.

О будущем России

Михаил Ходорковский

Посмотрев на Россию в глобальном контексте, невозможно не увидеть как ее огромные преимущества (например, гигантские сырьевые ресурсы, включая такой, как пресная вода), так и громадные проблемы (скажем, масштабы территорий с крайне неразвитой инфраструктурой).

Но первое, и самое важное, – говоря о будущем России, определиться самим, какого будущего мы хотим для нашей страны, наших детей.

Во-вторых, надо понимать – наше будущее зависит не только от внутренних дел, но и от объективных тенденций мирового развития.

Очевидно, что мир глобализируется и процесс будет продолжаться, несмотря на все проблемы и временные отступления, поскольку глобализация – неизбежное следствие современных технологий и необходимое условие продолжения роста производительности труда. А без роста производительности труда не прокормить растущее население планеты, не обеспечить желаемого выравнивания уровня жизни отстающих регионов и, следовательно, не предотвратить жестких и глобальных конфликтов.

Если глобализация неизбежна, то неизбежен и следующий вопрос: хотим мы сохранить свою национальную идентичность, целостность своего государства, или же готовы «раствориться», как «растворились», исчезли многие народы до нас?

На этот вопрос нет логически обоснованного ответа: да, русская культура, русский народ является важной составной частью мирового наследия, но такие были и до нас, будут и после. Ничего фатального для мира от того, что еще один его элемент останется в прошлом, не произойдет.

На уровне индивидуальных стратегий, стремления к лучшей жизни, – не факт, что «растворение» есть ухудшение для большинства тех, кто сегодня населяет «эту территорию». Еще несколько подобных десятилетий,

и качество жизни даже в Китае будет выше. Во всяком случае успешная стратегия «растворения» уже сегодня позволила бы поднять качество жизни большинства россиян. Более того, «большинству» скоро это станет понятно, и куда большинство «качнется» в условиях невнятной идеологии – можно только предполагать.

Таким образом, в сохранении той самой «национальной идентичности» в составе России объективно и осознанно заинтересовано далеко не все российское общество, а только та его часть, которая связывает свое будущее с Россией, которая считает себя ответственной за сохранение и приумножение богатства, доставшегося в наследство от предков, та часть, которой важно не просто «хорошо жить», а для которой «хорошо жить» означает «созидать». Причем либо созидать национальную культуру, либо использовать национальную культуру, национальную идентичность как опору для своей глобальной созидательной деятельности.

Почему именно «созидательной деятельности»? Поскольку обеспечить себе просто «хорошую жизнь» можно и лучше, и быстрее в рамках ряда иных стратегий, что мы и наблюдаем на примере сотен тысяч наших сограждан.

Лично я – сторонник сохранения и развития национальной идентичности и государственности, и считаю, что такая задача может получить осознанную поддержку населения при наличии внятной национальной политики и идеологии, лидерства и сохранения набора преимуществ (пусть и ограниченного) в качестве жизни перед соседями. Не обязательно «по всему спектру», да это и невозможно. Но в каких-то существенных, именно для людей наших культурных традиций, аспектах.

Разобравшись с вопросом скорее эмоциональным, чем логическим, вернемся в «логическое русло».

Сохранение национальной идентичности на практике прежде всего означает отказ от идеи империи и переход к осознанному построению национального государства.

Этот логический посыл легко объясним. Глобализирующийся мир стирает преграды для движения идей, людей, товаров, денег. Все более прозрачными становятся физические границы и таможенные барьеры, теряют свое прошлое значение армии. Основой единства страны становится именно культура: язык, бытовые традиции, Вера, искусство, ценностные ориентации.

Имперская культура слишком размыта, чтобы действительно объединять своих «носителей». И римский, и советский, и все прочие эксперименты провалились. Сейчас, похоже, проваливается и американский.

Люди не хотят жить по чужим, пусть и самым замечательным, лекалам. В то же время гражданская нация остается по-прежнему актуальной идеей. Но для мультикультурной страны только гражданская общность уже не является достаточной. Мир изменился. Человечество хочет жить не только в безопасности (единая армия), не только в сытных (мощная экономика), но и удобных «квартирах».

Попытка проигнорировать стремление русского народа к национальной (не этнической или гражданской, а культурной) государственности в составе России была бы драматической ошибкой.

С другой стороны, очевидна невозможность создания замкнутой, абсолютно самостоятельной российской культуры. Развитие общения, интеграционные процессы, громадная территория с сухопутными границами, сравнительно небольшое (2% мирового) население, многовековые традиции культурного, научного, торгового, экономического и т.п. взаимодействия с Европой не оставляют разумной возможности для «изоляционистского» пути.

Выбор между азиатской и европейской культурной традицией сделан более тысячи лет назад нашими предками. Христианство (пусть даже своя, особая ветвь), европейские языковые корни, впоследствии – европейские наука и техника, искусство и литература, промышленность и многое другое, включая лозунг «Свобода, равенство, братство», как идеал, как ценностные ориентиры общественной жизни, – все это европейский выбор. Мы – часть семьи европейских народов, имеющая связи с Азией, впрочем, ничуть не более крепкие, чем, например, у Франции со странами Магриба.

Все остальные рассуждения, течения – не более чем «оригинальничание», не имеющее исторической перспективы.

В экономике нам также необходимо определиться с направлением движения. Ее, если хотите, парадигмой.

Сегодня в западном мире остается, а во всём прочем – принимается так называемая «потребительская парадигма». То есть целью и критерием развития считаются объемы потребления. Причем объемы материального потребления. Именно на стимулирование потребления были направлены меры по выходу из кризиса 2008 года. Это почти трехвековая традиция, но традиция, ставшая вредной.

Оппозиция этому курсу уже существует, она становится все более влиятельной, и я отношу себя к ее приверженцам.

Полагал бы ошибкой строить экономику в попытке «догнать и обогнать» Америку по потреблению материальных ресурсов. Да, мы – одна из немногих стран, которая может себе это позволить, но, включившись в азарт-

ную игру под названием «догонялки», мы, как это уже было в нашей истории, подорвем свое собственное будущее.

Нам не нужна догоняющая реиндустриализация – ведь мы будем вынуждены конкурировать и с Китаем, а в будущем – и с Индией. Причем они обладают конкурентными преимуществами, несмотря на наше кажущееся сырьевое превосходство.

Нам необходимо создать новую индустриальную модель и мощный постиндустриальный сегмент экономики. Именно это я называю экономической знаний.

Такая экономика не нуждается в мощностях по массовому тиражированию индустриальных товаров за пределами, обеспечивающими необходимый уровень экономической безопасности страны, в стимулировании граждан к демонстративному, бессмысленному потреблению материальных ресурсов.

Мы можем и должны на доходы от продажи сырья создавать не столько заводы третьей технологической волны, сколько университетско-научные центры, организованные и расположенные так, чтобы стать действительно центрами притяжения лучших умов планеты.

Мы должны создать коммунально-социальную инфраструктуру, включая дороги, аэродромы, линии связи, отремонтировать и отстроить заново жилой фонд, чтобы обеспечить качество жизни людей и нивелировать проблему больших расстояний и климата.

Мы должны стремиться к созданию на своей территории таких производств, которые обеспечат внедрение и тиражирование потока новейших технологических достижений. Причем именно достижений, а не всего спектра товаров, где эти «достижения» будут впоследствии использованы. Особенно если производство таких товаров требует создания мощностей, не подлежащих быстрому последующему обновлению (по экономическим или технологическим причинам).

Мы должны убедить людей стремиться не к расширению потребления материальных ресурсов, а к созданию для себя высокого качества жизни. Причем качества жизни в новом, современном, «интеллектуальном» понимании.

В частности, именно поэтому я считаю образование самоценностью. Уверен, что получение «действительного» высшего образования 80% граждан – достижение более важное и нужное, чем 80%-ная автомобилизация, а стремление воссоздать советскую структуру промышленности и под нее – советскую массовую систему ПТУ как альтернативу широкому образованию – ошибка (пусть и повторяющая прежний американский образец).

Да, люди с невысоким образовательным уровнем будут всегда, да всегда будут нужны профессии, требующие сугубо механической работы. Но! Во-первых, от нас зависит, чтобы таких рабочих мест было меньше. А во-вторых, и дворник, и кочегар, и токарь могут быть высокообразованными людьми с широкими интеллектуальными запросами, реализующими свой творческий потенциал в иной форме, за пределами работы, а не полутрамотными «нажимателями кнопок».

Да, помогать людям получить высшее образование, которое им никогда не понадобится в их профессиональной сфере, породить у них стремление к подобному рода достижениям – вещь, не укладывающаяся в индустриальную парадигму растущего потребления материальных ресурсов. Более того, противоречащая ей.

В прежней парадигме к новому станку нужен человек с двумя классами образования – и отлично, поэтому ставить туда историка, искусствоведа – глупо. А впихивать этим людям новый гамбургер, новую «шубку», новую, столь же прожорливую, автомашину – «умно», это «правильный стимул», от него ВВП растет!

Так вот, парадигму надо менять. И у России есть шанс.

В общем, в области экономики я – сторонник государственной промышленной политики, направленной на развитие социальной инфраструктуры и экономики знаний.

Если перейти теперь к проблеме гражданского общества, то здесь ситуация наиболее «запущенная».

Наше общество в крайней степени «атомизировано». Мы не привыкли доверять друг другу, действовать без организующих усилий власти, совместно защищать свои права. Общество не имеет соответствующих структур и институтов.

Так было не всегда, но послереволюционные годы наложили свой серьезнейший отпечаток, а фактическая эффективность нынешней властной вертикали в современных условиях невысока (единая властная «вертикаль» органически не соответствует огромной территории, культурно-бытовому разнообразию и потребностям постиндустриального развития). Таким образом, отсутствие сильных «горизонтальных» связей создает серьезнейший риск для будущего страны.

Власть рассматривает независимые общественные институты исключительно как конкурентов (которыми они, несомненно, являются), не обращая внимания на их абсолютную необходимость и незаменимость. Попытки подмены их «симулякрами» – традиционны и столь же традиционно неэффективны.

Убежден: сильная, современная Россия невозможна без сильного гражданского общества.

Основой такого нового общества должна стать честность. В сегодняшней России мы ясно видим общественный запрос на искренность, прозрачность политики, на то, чтобы декларации политика действительно отвечали его реальным взглядам и практическим планам.

«Партия власти» в широком смысле этих слов – и «Единая Россия», и всевозможные общественные структуры, действующие под патронажем власти, и фиктивная оппозиция, фактически замыкающаяся на власть, и собственно исполнительная власть – являет нам прямо противоположный образец. Здесь между словами и делами, как правило, пропасть; разным обещаниям, предвыборным и неподвыборным, вообще никто не придает особого значения; полностью уничтожено понятие «репутации» как таковое; здесь лгут «на автомате», не задумываясь о последствиях. И действительно, что задумываться, если репутации больше не существует, а результат выборов достигается административным путем, независимо от реальных итогов голосования.

Характерный пример такого подхода, граничащего с наперсточничеством, – история политических реформ, обещанных Кремлем в конце 2011 года, после массовых протестных акций на Болотной площади и проспекте Сахарова. Как только власть решила, что протест идет на спад, она отклонилась от обещаний, содержание реформ было выхолощено; она стала действовать по откровенно криминальному принципу «если только можно кинуть – надо кинуть». Собственно, это и привело к резкому скачку численности участников протестной акции 6 мая.

Создание гражданского общества обязательно будет сопровождаться серьезными издержками, включая националистические, экстремистские проявления. Неизбежно усиление конкуренции за власть.

Попытка управления подобными процессами в рамках архаичной иерархической модели приведет к хаосу. Здесь опасения власти справедливы. Но именно в этом главная проблема путинского режима: управлять сложными процессами он не умеет, а примитивизация среды ведет к примитивизации экономики, к остановке развития страны в целом. И, как следствие, – сырьевая экономика, технологии «третьей волны», снижение качества образования населения и т. д.

Динамическая модель (ее называют системой сдержек и противовесов) требует большей смелости, умения управлять, готовности нести ответственность за свои решения и, главное, – неизбежно ведет к постоянной ротации власти.

Именно ротация власти — двигатель и следствие динамической системы управления обществом.

Значительные издержки, связанные с «запуском» механизмов самоорганизации, весьма быстро (вероятно, даже одновременно) будут компенсироваться повышением качества управленческих процессов за счет усиления обратной связи, а также за счет проецирования общественной активности на развитие «местных сообществ», включая лучшее использование местных ресурсов, усиление защищенности мелкого и среднего бизнеса.

Существует, однако, одна проблема, на которую имеет смысл обратить внимание, особенно с учетом стереотипов нашей власти, обычно более всего боящейся конкуренции именно на федеральном уровне.

В ходе развития общественных институтов наравне с крайними националистическими движениями наибольшую опасность в российских условиях представляют как раз замкнутые территориальные образования, которые вместо объединения «российских просторов» способны (при определенных условиях) привести к их еще большему разобщению, если не разрыву.

Стремление к отстаиванию единых законных целей в масштабах всей России является объективно более предпочтительным направлением общественного развития, чем регионализация.

Однако эта объективно полезная для страны цель вступает в противоречие с краткосрочными эгоистическими соображениями правящей части элиты (которая либо имеет недостаточный горизонт планирования, либо, что вероятнее, просто является компрадорской).

Здесь возникает объективное противоречие, возможно, даже антагонистического характера. Его необходимо осознать, артикулировать и преодолеть методами политической борьбы.

При этом, если говорить о стратегии либерально-демократических сил (не в смысле ЛДПР), то они объективно заинтересованы в любом «усложнении» общественного устройства, понимая, что им не суждено быть ни единственным, ни даже главным «политическим бенефициаром» процесса в ближайшие 20 лет.

Именно поэтому ошибочно искать союзников исключительно в среде «либералов» и еще ошибочнее отказываться от союза с умными, подготовленными «государственниками», готовыми управлять сложной, современной государственной машиной и объективно заинтересованными в ее создании на месте нынешней замшелой архаики.

Наши цели на этом этапе развития страны едины. О тактике можно договориться. А следующее поколение само разберется в будущих объективных противоречиях.

Сегодня нам необходимо пронизать все общество массой связующих «ниточек», повысить взаимное доверие граждан, создать и укрепить независимые институты (такие, как суд, парламент, СМИ, партии, профсоюзы, объединения небезразличных людей по отдельным общественно значимым проблемам), наработать общественно приемлемую практику организации и проведения выборов, демонстраций, митингов, забастовок, других проявлений активности граждан, порождающих не только необходимый уровень доверия в обществе, но и создающих общую инновационную среду, готовую к восприятию нового, его «перевариванию» и использованию, независимо от того, идет ли речь о новых идеях, технологиях или человеческом капитале.

Итак: в области общественной активности, институтов гражданского общества, взаимодействия общества и государства за пределами экономики считаю себя последовательным либералом.

В международных отношениях, будучи, как уже очевидно, «западником», а не «славянофилом», тем не менее считаю разумным сохранение многовекторной политики при более глубокой интеграции с ЕС.

Международная деятельность призвана помочь стране решать внутренние проблемы и обеспечить внешнюю безопасность.

Реальные проблемы с внешней безопасностью нас ждут в среднесрочной перспективе только в двух случаях:

- 1) если внутреннее напряжение в Китае сильно ослабит стабильность страны либо приведет там к власти радикалов (что менее вероятно);
- 2) если в Средней Азии усилится влияние радикального ислама, не сбалансированное, в частности, Китаем.

Обе эти ситуации являются хотя и маловероятными, но реальными. Причем возможна синергия.

К сожалению, в их разрешении Европа нам не помощник. Они просто не полезут, если станет по-настоящему «горячо». В отличие от США, без помощи которых нам может быть весьма «кисло».

Конечно, нельзя полностью исключать и интерес американцев к искусственному поддержанию определенного уровня напряжения по этим векторам.

Но здесь – вопрос умелой дипломатической игры.

Очевидно, однако, что серьезная дестабилизация, вовлекающая в острый конфликт Россию, для американцев неприемлема. Хотя бы уже потому, что в таком конфликте одной России без использования ядерного оружия не устоять, а спровоцировать использование ядерного оружия даже в региональном конфликте – последнее, что нужно любому нормальному человеку.

Переходя к более актуальным задачам экономико-социального развития, нужно сказать, что здесь выбор в пользу экономики знаний делает неизбежным и выбор европейской интеграции. Только объединенная Европа одновременно и заинтересована, и способна дать российской экономике необходимый управленческий и технологический толчок, обеспечить долгосрочную интеграцию в сфере высоких технологий, включая сбыт.

Конечно, заинтересованность ЕС в подобной интеграции не является «органической» и требует сложной работы по формированию «пакетов» и «взаимоувязок», включая сырьевые, гуманитарные и военные аспекты. Но при правильном и последовательном ведении дел именно на этом направлении возможен реальный, долгосрочный успех.

Именно 400 млн европейцев способны обеспечить России, с нашими 140 млн населения, необходимую критическую массу образованных людей с соответствующей культурой и потребностями, чтобы стать единым мировым центром, комфортной средой для гармоничного развития.

«Пристояние» к этому центру других частей западной цивилизации (США, Канада, Австралия и др.) гарантирует необходимый уровень влияния в мире, чтобы, в долгосрочной перспективе, «на равных» вести диалог с другими цивилизационными центрами по самым разным проблемам, не скатываясь к примитивному и достаточно вредному «мерянию» ядерными потенциалами.

Несколько слов о демократии. Само понятие «демократия» стало у нас восприниматься скептически, а слово «демократ» – даже ругательно.

Полагаю, что миф, созданный вокруг этого политического «бренда», мешает не только восприятию практических целей и реально происходящих процессов в России, но и в целом запутывает понимание позиций оппонентов.

То, о чем обычно говорят у нас в спорах о демократии, – выдвижение на руководящие посты в государстве людей, способных к произнесению зажигательных речей перед толпой, но не способных к регулярной, качественной управленческой деятельности, – на самом деле носит иное название: «популизм», который, действительно, не только не является «демократией», но и в гораздо большей степени проявил себя при становлении многих авторитарных режимов. Некоторые из этих режимов стабилизировались впоследствии, некоторые – нет, в зависимости от способностей самого популиста и/или его окружения.

Более интеллектуальная среда отождествляет демократию со всеобщими выборами, но при этом воспринимает ее как право толпы опре-

делять и повестку дня, и конкретные цели, и методы достижения этих целей.

Здесь мы тоже имеем дело с заблуждением, базирующимся на ошибочной попытке масштабировать понятие, без уяснения его сути, с микро- на макроуровень (с уровня небольшого поселения, где все, в общем, друг друга знают, на уровень огромной страны, являющейся качественно иным объектом управления).

В результате за демократию в подобных дискуссиях выдается охлократия, то есть прямое воздействие невежественного субъекта на непонятный ему объект управления с очевидно непредсказуемыми, но обязательно неприятными последствиями.

Надо заметить, что попытки теоретически обосновать возможность сохранения разумного управления при данной форме принятия решений встречались во второй половине XIX века у великих анархистов (типа Бакунина), но были отвергнуты практикой госуправления.

Таким образом, говоря о современной демократии, мы должны понимать, что имеем в виду сложную, комплексную систему государственного управления.

Некоторые ее элементы – такие, например, как верховенство закона – общепризнанны и при авторитарных режимах.

Другие – такие как разделение властей, – хотя и встречаются при авторитарных режимах, но являются атрибутами более сложных, более современных государственных систем.

Третьи – легитимация власти через всеобщие и равные выборы – характерны как для авторитарных, так и для демократических режимов. Правда, авторитарный режим никогда не допускает реального выбора, сводя голосование к плебисциту.

Так в чем действительное отличие демократии от авторитаризма? Ведь только эти две управленческие модели имеет смысл сравнивать применительно к будущему России.

Авторитарная модель, в отличие от модели демократической, не предусматривает возможности смены верхушки политической элиты, находящейся у власти. Именно это – единственное и принципиальное отличие. Остальное – следствия.

Причем не все следствия присущи авторитарной форме как таковой (например, отсутствие верховенства закона или разделения властей). Некоторые из них порождены низким профессиональным уровнем данной элиты, которая осознает, что не сможет удерживать власть в своих руках в более сложной современной управленческой модели.

Проблемы же, имманентно присущие авторитарному режиму, сводятся к ограничению «вертикальной мобильности» и подавлению гражданской самоорганизации.

Первое создает управленческий застой на «верхних этажах», с фиксацией однажды накопленного потенциала и его постепенной деградацией по мере старения людей, их отставания от современных тенденций, да и простой человеческой усталости.

Одновременно происходит «выбивание» инициативных кадров со «второго» и «третьего» этажей для предотвращения возможной конкуренции и нелояльности.

Результат — не только дальнейшее снижение качества управления, но и гарантия управленческого «срыва» при неизбежной смене поколений.

Второе — подавление гражданской самоорганизации — снижает потенциал общества в целом, особенно в части его готовности к инновациям.

Абсолютно невозможно сепарировать типы гражданских инициатив именно по причине их разнообразности, непредсказуемости — в общем, всего того, что присуще инновационному процессу. Возможно лишь комплексное воздействие на среду, тот или иной уровень общего подавления активности с большей или меньшей акцентировкой по типам.

Подобное «подмораживание» не имеет большого значения в модели «догоняющего развития», при создании сравнительно однотипных массовых производств — того, что можно отнести к технологиям «второй-третьей волны» (Китай).

«Подмораживание» не слишком заметно и при небольших масштабах и разнообразии экономики, пока она обозрима, «охватываема» единым взглядом «с верхнего этажа» (Сингапур).

Но для крупной страны, имеющей постиндустриальные амбиции, «подморозка» гарантирует фатальную неконкурентоспособность в интересующей ее области. Плюс профессиональные проблемы, а еще и старение.

В общем, говоря о демократии:

- 1) надо понимать, о чем мы говорим, а говорим мы об управленческой модели;
- 2) надо осознавать, что альтернативой демократии для России является только автократия;
- 3) надо четко представлять имманентно присущие и специфические проблемы российского авторитаризма;
- 4) после этого, и не путая одно с другим, нужно оценить, что мы имеем, как и что можно изменить и к чему мы идем;

- 5) наконец, непрофессионально утверждать об особости того, что особым не является: современная наука (и не только общественная) давно выработала методы сопоставления моделей при неполном совпадении параметров их функционирования – это обычная высшая математика.

Задавая управленческую модель государства и параметры ее функционирования, мы уверенно можем предсказывать не только состояние общества, долгосрочные темпы экономического роста, социальные последствия, но и потенциальную отраслевую структуру экономики страны (во всяком случае степень ее сложности), ее конкурентоспособность.

Желание же верить только привычному, тому, что позволяют донести «придворные», а также их оценкам – еще один из пороков, имманентно присущих авторитаризму на его зрелой стадии.

Что же можно сделать практически? С чего начать?

У меня сложилось ощущение, что главная проблема сегодня – в несоответствии уровня стоящих задач уровню практических управленческих навыков у людей. Те, кто умеет управлять, – либо в бизнесе, либо являются апологетами архаичной модели. Те же, кто имеет стратегическое понимание и политическую волю, – не имеют практических навыков.

Поэтому и возникает желание написать «пошаговую» инструкцию и объяснить, почему «так» – работает, а «по-другому» – увы, нет.

Начинать надо с «переформатирования» элиты. Кадры. Единомышленники. Люди, идеологически «заточенные» на современную модель государства и общества. Без этого невозможно ничего сделать.

Нельзя тратить время на попытку в десятый раз переубедить одного министра не вносить идиотские поправки в законы или, наоборот, заставить другого навести порядок с декларированием доходов чиновниками.

Не понимаете, не хотите, имеете иной концептуальный взгляд – свободны. Идите в оппозицию, ищите сторонников, убеждайте, боритесь за власть. Получите вотум доверия от населения – будете реализовывать свои замыслы, если они не будут противоречить Конституции.

Элита – во всяком случае ее находящаяся у власти часть, а лучше вся – должна разделять общие ценности. Пусть не все, но основные, фундаментальные, формирующие реальные правила игры. Не выдуманные для внешнего употребления, а реальные. Причем в современном мире скрыть такие ценности невозможно. Легче и лучше ограничить их консенсусный список, жестко «выбивая» нарушителей во «внешний круг», не оказывающий влияние на принятие решений.

Первое и главное: элита не может быть «компрадорской», ее ключевые, жизненные интересы должны быть связаны с Россией.

Второе: потребление элиты не должно быть демонстративным; она не может и не должна возводить непреодолимый, бьющий в глаза «материальный» барьер между собой и остальным обществом.

Третье: элита обязана обосновывать свои действия стремлением достичь «общего блага». Личные, клановые, групповые интересы могут учитываться в той мере, в которой они не противоречат «общему благу», но они не должны служить обоснованием принимаемых решений.

Четвертое: внутриэлитные конфликты не следует разрешать с использованием методов, способных привести к усилению раскола общества по социальному, национальному или религиозному принципу.

Пятое: ни одна из групп не должна пытаться получить контроль над большей частью «силового» ресурса. Ни одна из групп не должна пытаться устранить из общественной жизни оппонентов (ослабить – да, но не устранить).

Переходя к предпочитаемой мной модели управления – я считал бы целесообразным укрепить полномочия парламента за счет передачи ему больших прав по контролю за распределением и использованием бюджетных средств. Бюджетный контроль я вообще считаю важнейшей прерогативой законодателей и формой их контроля над исполнительной властью. Для этого я вернул бы Думе Счетную палату, ввел бы институты публичных слушаний и парламентских расследований, существенно детализировал бы форму утверждаемого бюджета. Спроецировал бы аналогичные правила на регионы.

Необходима серьезная ротация в судебском корпусе, замена подавляющей части судей, не имеющих опыта, на практикующих судебных юристов «с репутацией» в регионах.

Для скорейшей реализации этой задачи можно пойти путем резкого упрощения «оформительско-бумажной» части следственной и судебной процедуры за счет сплошной аудио/видеофиксации при значительном сокращении «формальных действий», что высвободило бы не менее 30% (а реально – 70%) рабочего времени судей, следователей и адвокатов и быстро обеспечило бы необходимый кадровый потенциал.

Существенно расширил бы круг дел, рассматриваемых присяжными, и тем самым существенно укрепил бы авторитет суда. Сокращение формальных процедур и бумажной волокиты позволило бы свести процессы с участием присяжных к разумной длительности и расширило бы круг вовлекаемых в эту деятельность граждан.

«Сегментировал» бы полицию на федеральные, региональные и местные подразделения, а также по профессиональной специализации, сохранив за МВД исключительно координационные функции. Ни одно «вертикально управляемое» подразделение не должно иметь численность более 150 000 человек. Только таким способом можно обеспечить реальную управляемость и эффективность федеральных структур.

Ввел бы пятилетние «налоговые каникулы» (кроме НДС) во всех отраслях, не связанных с добычей сырья, импортом, табаком и алкоголем, повысив подоходный налог до (в максимуме) 20%, посредством дифференцированной шкалы. Параллельно резко упростил бы налоговую и прочую обязательную отчетность до уровня, обеспечиваемого в среднем 1% затрат предприятия.

В сфере взаимодействия граждан с госаппаратом запретил бы законом любые формы документов, требующих более пяти согласований. Для совершенствования бюрократической системы можно было бы обратиться к грузинской модели. По оценке Мирового банка, на сегодняшний день в Центральной и Восточной Европе проще всего открыть бизнес в Грузии, поскольку здесь нужно меньше всего бумажек. Это позволило бы одновременно с повышением ответственности и сокращением численности государственной бюрократии резко сократить стоимость «вхождения на рынок».

Можно было бы перечислить еще множество практических шагов, смысл которых сводится к формированию необходимого кадрового потенциала, необходимого для решения задач управления, организации его воспроизводства, обратной связи и ротации (конкуренции).

Несомненно, люди от Путина начали уставать. Его «большой политический цикл» близится к концу. В современном мире это – 15 лет. А ведь вопрос не только в психологической усталости. Система «костенеет», становится все менее способной к изменениям. Собственные управленческие ошибки начинают «догонять», и продолжать списывать их на «лихие девяностые» все сложнее.

Что делать? Сталинскими методами менять элиту? Невозможно. Она и есть путинская опора. Значит, маскировать растущую неэффективность. Проходили. Знаем.

Кончится все внезапно. Закостеневшая система пропустит какую-то кризисную ситуацию, которая и взорвет котел. Локально-дворцовый переворот или глобально-массовые забастовки, перерастающие в революцию. Это – учебник.

Вариант более прагматичного поведения, с постепенной передачей власти новой элите, мне кажется менее вероятным, поскольку Путин по-

казал себя человеком эмоциональным, рефлексирующим, чем легко пользуется его окружение. А окружение будет «тянуть» до конца, в надежде «перехватить» власть или уехать, что наивно – перехватит власть один, «переформатирует» всех. Никто никуда не сможет уехать, мир прозрачен, грешки накапливаются.

Тем не менее контролируемая смена элиты возможна при наличии международных договоренностей, являющихся определенной гарантией безопасности старой элите. Мне казалось, что путинский ход в 2008 году с назначением Медведева – шаг в этом направлении. Но, похоже, эмоции возобладали.

Новая элита способна осторожно провести необходимые реформы, создать и укрепить институты демократического государства, воспользовавшись тем, что общество будет выходить из апатии постепенно. Медведев начал делать необходимые шаги, но, не получив кадровых полномочий, довести принятые решения до реализации не смог. Ситуация неустойчивая. Хуже всего, что уходит время. В обществе накапливается протестный потенциал. Через несколько лет спокойно вести постепенные реформы станет невозможно.

Тем не менее если говорить о новой элите, то у меня с ними нет антагонистических противоречий.

Наверняка о многом я думаю, и многое я делал бы по-другому, но их шаги и мысли мне понятны и жесткого протеста не вызывают.

Верховенство закона, учет мнения структур гражданского общества, готовность объяснять свои шаги и слушать оппонентов, идти им навстречу, не считая это «подрывом» своего авторитета, отказ от коррупции как от метода управления госаппаратом, ограничение силовых способов воздействия – все это нормальная база для развития страны, постепенного разгребания завалов и перехода в «новое качество» (экономического, политического, общественного, государственного устройства).

Протяженность подобного переходного процесса до первых, полностью справедливых выборов? 10–15 лет. До создания всех основ современной экономики и гражданского общества? Поколение, 20–25 лет. Но начинать надо «вчера».

Главная проблема нашего общества – не радикальные течения. Они были, есть и будут всегда – такова жизнь, таков человек. Достаточно посмотреть на любую страну мира, включая самую благополучную Швейцарию.

Главная проблема нашего общества – крайняя инертность, апатичность, стремление переложить на кого-либо ответственность за свою судьбу: на начальника, мэра, президента.

В XX веке мы перестали быть гражданами своей страны, превратившись в население. Да, несколько раз мы «просыпались» — во время войны, в конце 1980-х — и засыпали вновь, упуская из рук собственную победу, собственное будущее, будущее своих детей. Похоже, совсем недавно начали снова просыпаться...

Без граждан, гражданского общества не может быть здоровой элиты, здоровой страны, здорового государства.

Наше будущее, будущее России, зависит от того, сумеем ли мы проснуться по-настоящему.

Нет никаких сомнений — общество не может и не должно быть однородным. Кто-то готов нести ответственность и за себя, и за других, а другой не может обойтись без чужой заботы. Но когда вся страна ждет чьей-то заботы, то ее оккупируют. И не важно, что оккупанты говорят на том же языке. Их устраивает наше молчание, наша рабская покорность. Только такие общества в современном мире не выживают. Их поглощают более активные, более «пассионарные».

Именно поэтому главная задача национальной элиты сегодня — пробудить страну и общество в созидательном направлении, в ощущении собственной ответственности за свою судьбу.

Именно здесь я вижу свое жесткое расхождение с Путиным, с силовой бюрократией. Они готовы подкармливать население подачками, устраивать для него зрелища, находить врагов внешних и внутренних, но они категорически, всеми силами противостоят пробуждению общественной активности, попыткам людей самостоятельно решать свои проблемы, самоорганизовываться, защищать свои права вместе, принимать реальное участие в делах государства, страны.

Не думаю, что у всех представителей силовой бюрократии, включая Путина, единая мотивация и даже единая позиция. Но если говорить об общем, результирующем тренде, то речь идет о неверии в свой народ, о непонимании и неумении применять современные способы государственного управления, о боязни и нежелании передать руль в руки людей более готовых, даже из своего собственного окружения.

Это очень плохо и очень опасно.

Именно очередная «подморозка» страны, затянувшаяся на десятилетие, умышленные действия по опошлению элиты и государственных институтов, последовательное разрушение легальных форм общественной активности и самоорганизации — вот главные политические ошибки Путина, если рассматривать его как лидера страны, а не как представителя интересов узкого круга силовой бюрократии.

Вот что необходимо изменить тем, кто заинтересован в лучшем будущем России.

Относительно собственного будущего — пока оно тюремное. Впрочем, давать непрошенные советы тюрьма почти не мешает. Чем я и собираюсь заниматься впредь.

Возвращение в бизнес для меня не интересно. Повторять то, чего уже однажды достиг? Зачем?

Премьерство? Президентство? Надо слишком любить власть, чтобы стремиться к тому, что со всем этим связано. У меня такой любви к власти нет.

Впрочем, если ко времени, когда Россия вернется на путь демократического развития, мне еще будет позволять здоровье, постараюсь быть полезным своей стране в сфере организации процесса нормотворчества.

Ведь одной из самых сильных сторон всех тех предприятий, которыми мне довелось руководить, была качественная внутренняя нормативная база. Да и те законы, которые нам удалось подготовить для Государственной думы, никто не отменил даже после разгрома ЮКОСа.

Этой стороной своей работы я действительно горжусь. Мы здорово опередили время. Да и в тюрьме я его не теряю.

Однако самое главное — доверие к тем людям, с которыми работаешь. Идя вперед, оглядываться, опасаясь, что подставят, я не привык. И работать с тем, кому не доверяю, — не буду. А для политики это жесткое условие.

В общем, скорее всего, все же продолжу давать непрошенные советы.

ВМЕСТО ПОСЛЕСЛОВИЯ

Дорогая Наташа!

Мне сложно судить, насколько изменилось мое мировоззрение, поскольку я крайне не люблю перечитывать ранее написанное. Каждый раз я пишу так, как ощущаю в данный конкретный момент. Пишу намного больше, чем публикую и даже чем излагаю в личных письмах «без права опубликования».

Причина очевидна – не могу себе позволить быть не только неправильно понятым, и, что еще более важно, прогноз влияния написанного на дело построения демократического общества в России должен быть положительным либо нейтральным.

В отличие от профессиональных писателей, я пишу не потому, что «не могу не писать», а для того, чтобы оказать влияние на ситуацию в том направлении, в котором считаю нужным. Текст – лишь наиболее доступный сегодня способ такого влияния.

Далее – ограничители. Врать, писать не откровенно – для этого надо быть мастером слова, профессионалом. Для меня подобное недоступно. Про моральный аспект умолчим. Более того, у меня не получается наполнить правдивый текст эмоцией, если соответствующего эмоционального состояния нет «внутри». Увы.

Хотя за прошедшие восемь с лишним лет тюрьмы появился определенный навык и умение положить на бумагу то, что ощущаю. Иногда получается лучше, иногда – хуже. Но получается.

Вы, Наташа, совершенно верно как-то заметили: до последнего времени власть «де-факто» гораздо оперативнее и эффективнее, чем оппозиция, задействовала многие идеи, отраженные в моих статьях. «Нацпроекты» во многом совпали даже текстуально.

Конечно, было бы странно утверждать, что происходит прямое заимствование идей, хотя бы потому, что я сам, как уже говорил, анализирую и заимствую.

Скорее, речь идет о похожести подходов.

Другое дело, что система управления государством, созданная под удержание власти, не позволяет реализовать последовательную, ком-

плексную политику перехода к современному постиндустриальному обществу.

Именно поэтому вместо институтов появляются симулякры.

Но тенденции развития неодолимы. Страна меняется на наших глазах вне зависимости от того, хочется это кому-нибудь или нет, и поэтому я публикую только то, что полагаю полезным, вне зависимости от того, кто будет использовать изложенные мысли. Накопленный авторитет позволяет иногда серьезно влиять на «положение весов», задавать или во всяком случае корректировать направление общественной дискуссии.

Я не слишком самоуверен после стольких лет нахождения за тюремной решеткой в отрыве от общественной жизни, как Вы считаете?! ☺

Не привык себя принижать. «Бойцов» моего уровня в стране – несколько сотен, а с моим опытом – несколько десятков. Из них тех, кто может себе позволить свободный и публичный анализ, да еще и с потенциалом на его реализацию – единицы. Все на виду. Все всё понимают. Мне проще – ограничители остались только моральные. А по-другому жить скучно.

Я ведь понимаю, что до сих пор меня не «грохнули» чудом и могут в любой день. Понимаю – велика вероятность никогда не выйти на свободу. Что обо мне скажут потом мои дети? Зачем живу? Поверьте, Наташа, это не праздные вопросы.

Хочу, чтобы сказали: он делал то, что мог, то, что считал правильным для своей страны, а не стремился выжить любой ценой. Пусть и ошибался – в чем-то или во многом.

Но именно здесь причина моего поведения в 2003 году, да и в 2000 году, во время трагедии НТВ, тоже.

Я – увлекающийся человек, особенно когда в руках такая игрушка, как ЮКОС. Я могу не замечать или убеждать себя не замечать то, что происходит вокруг, проявлять большую «моральную гибкость». Но когда и если меня мордой ткнут в дерьмо, да так, что не заметить невозможно, вот тогда многое отходит на второй и третий план.

Деньги, собственность? Не более чем инструмент. Собственная жизнь – дорогостоящий, одноразовый, но тоже инструмент.

Честь в глазах думающих, образованных патриотов России и тех, кто хочет России добра за рубежом, – вот что важно. Это и мой внутренний взгляд.

Жутко не люблю, когда жизнь загоняет в ситуацию подобного выбора. Уклоняюсь до последнего. Но если так уж получилось – иду до конца. Тупо и упрямо. Это правда. Как правда и то, что именно латынинская статья стала для меня той оплеухой, которую я своевременно получил, когда стал

забываться кризис 1998 года. Концовка там резанула. Именно тогда и возникла «Открытая Россия»¹.

Смешно, когда вспоминаешь, что определило судьбу...

Я не боялся тюрьмы. Предполагал, что либо долго не продержат, либо убьют. Предположить, что пойдут на создание себе такой головной боли и на столько лет, — не мог. Объективно был сделан худший выбор. В их моральные барьеры и тогда не верил, а сейчас и подавно. Властная вертикаль — опасная штука. Хвост достаточно часто виляет собакой.

Вы, Наташа, просите по полкам разложить мои мотивировки. Попробую.

К концу 2002 года осознание подступающего «термидора» — абсолютное. Выхода три: уехать, добиться реформы системы по «социал-демократической» модели (то есть пожертвовать частью собственности в обмен на постепенное национальное примирение) или, наконец, примкнуть к новой, силовой опричнине.

Никакого четвертого пути я не видел. Конечно, имея в виду практические возможности в рамках существующего политического расклада. У меня на руках были все три предложения.

Третье — сразу неприемлемое. То есть, конечно, не «вообще». Я был готов, что называется, «учитывать интересы», но там требовалось иное — готовность опять уйти в теневой оборот, «положить голову на плаху», сделаться полностью зависимым.

Зачем мне тогда такая «собственность»?

Уехать — это предать всех своих, тех, кто поверил, у них же выбора бы уже не было!

Я предпринял попытку «прикрыть» своих «западниками», но понимал, что вариант маловероятный (продажа части пакета иностранцам).

Последний путь — политический союз с «либеральным крылом», к которому я всегда примыкал. Создание совместной компании с «Сибнефтью», предложение к Путину ограничить претензии «силового крыла».

¹ Финал статьи: «Дело в том, что благодаря олигархам в России была создана не рыночная экономика, в которой бизнесмен, преследующий личное благо, способствует приумножению блага обществу, а феодальный строй, в котором власть является высокодоходным финансовым инструментом. Логическим завершением такого строя становится исчезновение десятков ссорящихся олигархов и появление одного суперолигарха, именуемого также диктатором. За термидором обыкновенно следует брюмер, за угасанием рынка — гибель свободы. Именно это обвинение и предъявит госпожа история российским олигархам: члену-корреспонденту академии наук Борису Березовскому, удачливому цеховику Александру Смоленскому, руководителю кооператива по мойке окон Михаилу Фридману, бывшему чиновнику МВЭС Владимиру Потанину и талантливому химику Михаилу Ходорковскому». — Латынина Ю. Химия и жизнь. Неизвестные страницы биографии суперолигарха // Совершенно секретно, 1999, август.

Увы, Путин выбор сделал, но, когда это стало ясно (в феврале 2003 года), менять курс было уже поздно. Да и некуда. Ведь выбор оставался все тот же.

Можно было бы попытаться «уйти в тину», прекратить всякую активность, уехать.

Сейчас можно лишь предполагать, но у меня перед глазами была судьба НТВ: отнимут, коллектив разрушат, возьмут заложников. То есть был весь смысл драться до конца, тем более «союзники» не сдавались и считали, что не все потеряно.

Потом — арест Платона.

Использование механизма заложников из достоверного предположения превратилось в реальность.

Варианта осталось два: уехать, отдать все, согласиться на определенное число заложников, сдать союзников и все — в обмен на некую компенсацию и сомнительное обещание «не трогать». Либо самому сунуть голову в петлю, надеясь, что этого будет достаточно. А дальше — как повезет: убьют — все, не убьют — долго не продержат, поскольку эта заноза, очевидно, будет со временем только больше гноиться. Но тогда и заложников не будет.

Ошибка — путинская «эмоциональная составляющая». С чего она у него возникла — загадка. Когда он решил «не жалеть патронов» — не знаю.

Но здесь прагматические расчеты ушли на второй-третий план.

Такая ситуация стала очевидной в ноябре 2003 года (когда после моего ареста прозвучали его слова «прекратить истерику»). С тех пор мой путь предопределен: терпение.

Договариваться нам сложно — он не верит мне, я — ему. Да и верить не чему — он сам сделал из меня символ. Может, они ждали, что я «психану»? Сомнительно. В общем, скорее речь действительно идет об эмоциях.

Теперь об «условиях содержания». Первое и главное, что изменилось, — я сам. Поскольку я запретил себе думать о выходе на свободу уже пять лет назад и свыкся с этой мыслью, теперь меня ничего не нервирует. Компании уже нет. Никого из моих ни одна страна не выдаст — уже понятно. Работа у меня есть — пишу «гадости». К бытовым неудобствам (если их можно так назвать) притерпелся.

Что же касается отношения, то и здесь все стало проще. Не столько из-за «смягчения нравов», сколько по понятной, бытовой причине: меня знают, знают как спокойного человека, готового идти как на обострение, так и на компромисс, имеющего поддержку «на воле». Последнее — очень важно. Никто не хочет ненужных проблем. Будет команда — будут «прессовать», нет команды — не будут.

А все остальное здесь мало кого интересует: виноват — не виноват... Не маньяк, и ладно. Извечная российская тюремная действительность.

По поводу взглядов на политические перспективы.

Я уже говорил, что, видимо, буду писать очередную статью, хотя с публикацией не уверен. Кратко смысл следующий: мы находимся на грани развития крайне неприятной ситуации: в стране сформировалась мощная силовая корпорация, которая осознала свои возможности.

В советские годы, помимо специально провоцируемых внутренних конфликтов, она находилась под серьезным контролем партийной бюрократии. Кроме того, партийная идеология мощно «проецировалась» на силовые структуры и служила дополнительным защитным барьером.

Сейчас оба этих барьера отсутствуют. Единственной целью силовой бюрократии являются «погоны» и деньги. Что взаимоконвертируемо.

Пока еще существует достаточно внутренних противоречий, и вдобавок сказывается отсутствие глобального взгляда (то есть идеологии).

Однако ситуация начала меняться. Судорожный раздел «пирога» начал подрывать экономическую стабильность в стране, и власть была вынуждена пытаться ограничивать экспансию силовиков. Они это восприняли как давление, угрозу. Пошла консолидация, пока — в форме саботажа, но все может очень быстро измениться. Особенно если будет принесена идеология.

Некоторые Путина до сих пор побаиваются, но уже не уважают. Его отказ от жестко-авторитарной модели был воспринят как предательство. Хотя, если бы Путин пошел этим путем, его бы быстро подмяли. Сворачивание общественных свобод свело бы к нулю значимость человека, способного «очаровывать» элиты. Популист же из Путина не самый лучший.

Путинское «ручное управление», являющееся на самом деле последним резервом любого администратора, сейчас работает на пределе его личных возможностей. Именно поэтому у него сдают нервы.

И это — на фоне нарастания системных проблем: отставание от Китая, «выполаживание»¹ роста сырьевых доходов, деградация машиностроительного комплекса (отраслей производства средств производства), инфраструктурной стагнации на фоне закончившегося периода бюджетного профицита и т. д. То есть происходит уменьшение свободного экономического (и политического) пространства между двумя глобальными силами: силовики и патерналистское большинство. Каждая из сил требует все

¹ Уменьшение угла подъема графика роста. — Прим. ред.

больших уступок от власти, а прирост доходов из сырьевых источников невозможен. При этом на политическую арену все мощнее выходит средний класс, обещающий стать электоральной доминантой к 2020 году.

Выход очевиден: политическая модернизация, сокращение затрат на бюрократию (в том числе и в основном – коррупционного налога), рост производительности труда на базе предпринимательской инициативы, конкуренции и стратегических усилий элиты, в том числе в области международных союзов.

Политическая модернизация означает, во-первых и в главных, включение во все механизмы государственного управления системы обратной связи на базе политической оппозиции.

Поскольку единственная реальная угроза для бюрократии – это реальная, реализуемая угроза замены при политической ротации.

Приход Путина без опоры на силовиков невозможен. А они его сожрут. И очень быстро. Как только поймут, что, кроме них, у него за спиной ничего нет. Ни Запада, ни активной части общества, ни дополнительных денег. Последнее – сублимат ожиданий. Его «друзья» и союзники не просто конченные коррупционеры. Они привыкли и ждут экспоненциального роста своих доходов, что уже невозможно. А они не верят. Я убедился: ими потеряно ощущение масштабов экономики, ее способности генерировать потоки коррупционного дохода. Напрочь.

Это – раковая опухоль. Она убьет организм, а вместе с ним и себя. Пробриться к мозгам хотя бы части бюрократии – наша задача.

Хочу, чтобы Вы меня поняли: то, что меня интересует, – это вопросы управления сложными системами. Поиск оптимальных механизмов и способов разрешения кризисных ситуаций. Я – не политик в обычном смысле слова, политическая интрига мне чужда, не из моральных соображений, а из профессиональных (это не моя сильная сторона).

Личная власть меня тоже уже не привлекает: много суеты, технических вопросов, которые я умею решать, но мне это скучно. Будет необходимо – сделаю, но более чем неохота.

Все, что может дать власть, – могли дать деньги (кроме собственно власти). Мои амбиции – путь убеждения, в том числе личным примером.

Увидеть цель, направление (пусть выбрав на базе чужих идей), убедить людей в ее правильности, подтолкнуть к началу движения. Такая работа мне нравится, и я ее делаю в меру своих способностей.

Сопутствующие мелкие неприятности стараюсь не замечать.

Вы вправе не верить в мою откровенность, но я счел необходимым сформулировать для себя и для Вашего понимания то, чем хочу заниматься.

Наташа, зная Вас много лет и предполагая Вашу многостороннюю осторожность при работе с материалом, я пишу свои письма так, как я воспринимаю события сегодня.

У меня не очень хорошая память (видимо, Господь поменял мне ее на дополнительный логический блок), и идея собрать то, что помнят другие, позволила сделать историю более полной. Будет ли у истории продолжение? Или я доигрываю последний акт и действительно пора выходить «на поклон»?

Не знаю, но жизнь такова, что мне необходимо быть готовым ко всему. Поэтому я согласился сделать то, что сделал.

Вы были вольны высказывать свою точку зрения в книге, как и другие люди. Иногда я с Вашей точкой зрения был не согласен, но пусть люди знают и ее.

Не знаю, что получится, но мне хотелось, чтобы люди имели ответ на вопрос, почему и как человек может измениться. Что оказывается важным, а что – не очень.

Книгу прочтут немногие. Остальным останутся дела. Именно они станут символом либо глупости, либо чего-то нужного и важного.

Но ведь кто-то прочтет? Например, мои дети, внуки, друзья близкие и далекие. Не хочу им врать. Пусть знают, как было и как я воспринимал то, что было.

Прочтут и враги. Попытаются использовать. Будет досадно, если сумеют. Но в конце концов, черт с ними. Они ведь и так придумают все, что захотят. Время очистит.

Михаил

**Ходорковский Михаил
Геворкян Наталия**

ТЮРЬМА И ВОЛЯ

Подписано в печать 12.02.2013. Формат 70×100 1/16.

Бумага офсетная № 1. Печать офсетная.

Объем 25 печ. л. Тираж 10 000 экз.

Заказ № 8460/13.

ООО «Говард Рорк»

Отпечатано в соответствии с предоставленными материалами
в ООО «ИПК Парето-Принт», г. Тверь, www.pareto-print.ru

Михаил Ходорковский
и Наталия Геворкян

ТЮРЬМА И ВОЛЯ



Главная проблема нашего общества — крайняя инертность, апатичность, стремление переложить на кого-либо ответственность за свою судьбу: на начальника, мэра, президента... Мы перестали быть гражданами своей страны, превратившись в население. Да, несколько раз мы «просыпались» — во время войны, в конце 1980-х — и засыпали вновь, упуская из рук собственную победу, собственное будущее, будущее своих детей. Похоже, совсем недавно начали снова просыпаться...

Без граждан, гражданского общества не может быть здоровой элиты, здоровой страны, здорового государства. Наше будущее, будущее России, зависит от того, сумеем ли мы проснуться по-настоящему...

Хочу, чтобы Вы меня поняли: то, что меня интересует, — это вопросы управления сложными системами. Поиск оптимальных механизмов и способов разрешения кризисных ситуаций. Я — не политик в обычном смысле слова, политическая интрига мне чужда, не из моральных соображений, а из профессиональных. Личная власть меня тоже уже не привлекает: много суеты, технических вопросов, которые я умею решать, но мне это скучно. Будет необходимо — сделаю, но более чем неохота. Все, что может дать власть, — могли дать деньги... Мои амбиции — путь убеждения, в том числе личным примером.

Увидеть цель, направление, убедить людей в ее правильности, подтолкнуть к началу движения. Такая работа мне нравится, и я ее делаю в меру своих способностей. Сопутствующие мелкие неприятности стараюсь не замечать.

Михаил Ходорковский

ISBN 978-5-906067-02-9



9 785906 067029

**HOWARD
ROARK**

ООО «ГОВАРД РОРК»
заказ книг: (495) 937-1958
сайт www.howardroark.ru