



## Предисловие

Эта книга написана после того, как перестал быть председателем правительства. В отличие от прежней — «Годы в большой политике» — у нее не было никаких «заготовок», отдельных, уже написанных, но еще не опубликованных частей. Использовал свои записи. Есть в ней и некоторые ретроспективные оценки. Но их немного. В основном события описываются так, как я их видел, осознавал, как говорится, «в реальном времени».

Пусть читатель рассудит, кто был прав, а кто нет в сложных перипетиях, через которые проходила Россия на пороге XXI столетия.

Думаю, что актуальность целого ряда проблем, поднятых в книге, не притупилась. Буду рад, если она окажется полезной тем, кто возглавляет страну сегодня, да и тем, кто печется о ее благополучии.

Хочу поблагодарить жену, друзей, коллег — первых, кто ознакомился с отдельными главами книги, — за их замечания, учтенные мною. Спасибо большое Маше Тихоновой — отличной стенографистке, много часов проведенной и за компьютером, когда я многократно пытался улучшить написанное.

Получилось ли — об этом судить читателю.

# 1. КАК ЭТО ПРОИЗОШЛО

## Решение, принятое в коридоре

Итак, я — Председатель Правительства Российской Федерации. Позади остались многочисленные отказы от настойчивых предложений занять этот пост, слезы моей жены, которая была категорически против. Но теперь прочь колебания. Согласился — значит, не нужно ныть ностальгически по оставленному кабинету в высотном здании на Смоленской площади. Нужно переключать мозги на новую работу.

И все же, почему в конце концов согласился с тем, что еще за несколько дней до этого, да что за несколько дней — за сутки, казалось совершенно неприемлемым?

Ельцин трижды в течение двух дней настойчиво предлагал мне возглавить кабинет. Последний разговор с президентом на эту тему произошел в его кабинете 12 сентября 1998 года в присутствии В.С. Черномырдина и Ю.Д. Маслюкова. За несколько дней до этого Черномырдин, неожиданно смещенный со своего поста в марте и еще не успевший пережить свою отставку, был реанимирован и вновь назван премьером вместо С.В. Кириенко, не успевшего проработать в Белом доме и 6 месяцев. Государственная дума, которая, опасаясь роспуска, пропустила с третьего захода кандидатуру Кириенко, на этот раз «встала на дыбы».

К моменту нашей встречи в Кремле 12 сентября Дума уже дважды отклонила упорно предлагаемую президентом кандидатуру Черномырдина. Не было сомнений, что подобный исход голосования будет и при третьей попытке. Между тем Виктор Степанович решил не отступать, особенно с учетом того, что Ельцин назвал в разговоре с ним мартов-

ское решение о его отставке «своей ошибкой». И тем более что инициатива возвращения Черномырдина исходила отнюдь не от него самого. Уговаривать Думу в сложившейся ситуации было бессмысленно. Не помогло и мое согласие пойти заместителем Черномырдина, оставаясь министром иностранных дел. Довели это до руководителей фракций, блокирующих прохождение кандидатуры Черномырдина, но они не согласились.

Расстроено-озабоченный Ельцин спонтанно обратился в нашем присутствии с предложением занять пост премьер-министра к Ю.Д. Маслюкову — тот тоже отказался. Образовался тупик. Ельцин, вновь призвавший Черномырдина даже ценой признания своей ошибки, не был склонен сдавать свои позиции. Это не в его характере. Но и особого маневра не было, так как третий отказ Госдумы автоматически вел к ее роспуску. Тут Черномырдин сказал: «Я готов не идти в Думу третий раз только в том случае, если будет предложена кандидатура Примакова». Маслюков добавил, что он будет готов пойти заместителем председателя в мой кабинет.

Позиция, занятая и Черномырдиным, и Маслюковым, во многом не была для меня неожиданной. Нас с Черномырдиным связывали долгие рабочие отношения. Я входил в возглавляемый им кабинет и был одним из тех, с мнением которых он считался. Велись с ним откровенные разговоры по различным вопросам не только внешней, но и внутренней политики. Подкрепляли наши отношения и мои выступления в Совете безопасности о том, что реальную угрозу для страны представляют попытки внести разлад между президентом и председателем правительства. А такие попытки со стороны ближайшего окружения Ельцина предпринимались во все времена и при всех лицах, «посменно» его окружавших.

Усилилось давление на Черномырдина, когда он начал набирать вес за рубежом, особенно активно действуя в Российско-американской комиссии, возглавляемой им и вице-президентом США Гором. На этом сделало акцент президентское окружение, которое без устали внушало Ельцину, что Черномырдин, дескать, «тянет одеяло на себя». Раздражение искусственно нагнеталось и в связи с самостоятель-

ной ролью премьера, которую он сыграл, вступив в переговоры с целью спасти жизнь сотням заложников в больнице в Буденновске, захваченной чеченскими террористами в 1995 году. Тогда вся страна видела на телеэкранах Черномырдина, говорившего по телефону с чеченцами, — не Ельцина, а Черномырдина — значит, тот специально и заранее подготовил телесъемку, а его сотрудники следили за тем, чтобы этот сюжет многократно тиражировался. По мнению «семьи» (так в России стали называть ближайшее окружение Ельцина, несомненно придавая этому криминальный смысл), подобное уже вообще «выходило за все рамки». Ревность президента, очевидно, была основной причиной отставки Черномырдина, который, как он сказал мне позже, абсолютно к ней не был подготовлен — на это ему даже не намекал Ельцин.

Мне хотелось как-то по-человечески поддержать Виктора Степановича после его мартовской отставки. Случай представился через несколько дней. Черномырдину устроили грандиозное празднование его шестидесятилетнего юбилея. Старались задобрить «низвергнутого». Прием состоялся в государственном особняке с приглашением российской элиты, с чудесным концертом, с ломящимися от изобилия столами и, конечно, с букетом из шестидесяти алых роз, который преподнес юбиляру сам президент. Здесь же Ельцин наградил Черномырдина орденом «За заслуги перед Отечеством» II степени, подчеркнув, что это — высшая награда, так как орден I степени получают лишь главы государства.

Черномырдин был явно «не в своей тарелке». Недалеко от него за столом сидел новый премьер, С.В. Кириенко, который через некоторое время вместе с Ельциным покинул застолье. Шестидесятилетнему Виктору Степановичу, как мне показалось, не очень импонировали речи о необходимости «дать дорогу молодежи». Тогда я подошел к его столу и произнес тост (не имея в виду Кириенко, которого уважаю как человека весьма способного и, что не менее важно, порядочного): «Пожилой и молодой поспорили, кто умелее? Пожилой предложил влезть на дерево и выгашить из гнезда яйцо так, чтобы высиживающая яйца птичка не сдвинулась с места. Молодой попробовал — птичка улетела. Пожилой

сказал: смотри, как это делается. Снял шубу, соболью шапку, залез и действительно вынул яйцо из-под нешелохнувшейся птички. Спустился вниз, а там уже нет ни шубы, ни собольей шапки. Так выпьем за молодое поколение!»

Все, в том числе и молодые, громко смеялись.

Многое меня связывало и с Ю.Д. Маслюковым. Наши отношения сложились еще в ту пору, когда вместе работали в политбюро ЦК КПСС, и после того как я стал членом Президентского совета, а Юрий Дмитриевич – первым заместителем Председателя Совета Министров СССР. Видел в нем прекрасного специалиста, детально разбирающегося в вопросах промышленности в целом, военно-промышленного комплекса в особенности. Знал, что он человек, руководствующийся в своей деятельности здравым смыслом, интересами дела. Всей своей работой и в Госплане, и в Совете Министров он доказал «открытость» для новых идей, но наряду с этим взвешенность, практичность в подходе к тем теоретическим новшествам, которые не учитывают реальной действительности.

Общее мнение Черномырдина и Маслюкова, поддержавших в кабинете у президента мою кандидатуру на пост премьера, естественно, не оставило меня равнодушным. Но я опять отказался и посчитал, что этим окончательно закрыл вопрос о моем премьерстве. Попрощавшись со всеми, поспешил к лифту, стремясь поскорее попасть на Смоленскую площадь, где, знал, моего возвращения с нетерпением ждали ближайшие сотрудники, чтобы получить последнюю информацию о создавшемся положении. Но в кремлевском коридоре меня окружили глава администрации В. Юмашев, руководитель протокола президента В. Шевченко и дочь Бориса Николаевича Т. Дьяченко. Я развел руками – сказал, что не мог согласиться. Тогда Володя Шевченко, с которым меня связывают годы приятельских отношений, буквально взорвался – я никогда не видел его в таком возбужденном состоянии.

– Да как вы можете думать только о себе! Разве вам не понятно, перед чем мы стоим? 17 августа взорвало экономику, правительства нет. Дума будет распущена. Президент физически может не выдержать в любой момент. Есть ли у вас чувство ответственности?!

Не знаю, что со мной произошло, но эти слова настолько вошли в душу, что я лишь отреагировал вопросом: «Но почему я?»

— Да потому, что Думу и всех остальных сегодня устроит именно ваша кандидатура, и потому, что вы сможете.

Уже даже не помню, кто произнес последнюю фразу — Юмашев, Дьяченко или Шевченко. После моего спонтанного согласия меня начали обнимать. Кто-то побежал сообщить президенту.

Растерянность Ельцина, его готовность поставить во главе кабинета министров даже члена фракции КПРФ в Госдуме Маслюкова, только чтобы выйти из катастрофически тяжелой ситуации, выиграть время, были, как говорится, налицо. Но тогда я не проецировал все это на себя.

Нас, несомненно, связывали с Б.Н. Ельциным добрые отношения. За всю многолетнюю работу в качестве и руководителя СВР, и министра иностранных дел, т. е. до того, как возглавил правительство, я ни разу не испытал на себе недоброжелательства, раздражения, подозрительности или даже начальственного тона со стороны Ельцина, а ведь он далеко не славился ровным отношением к подчиненным.

Правда, я не входил в узкий круг окружавших его людей, кстати постоянно менявшихся, и не стремился к этому. Определенную дистанцию выдерживал и он, никогда не приглашая к себе домой или на узкие товарищеские застолья.

Однако были все основания считать, что Ельцин ценил меня как работника, коллегу. Он не раз говорил об этом, и не только говорил. После снятия Баранникова он предложил мне пост министра безопасности. Я отказался. Но уже через несколько лет он настоял на том, чтобы я принял не менее, а может быть, и более важный пост министра иностранных дел. Очевидно, не многие получили в новой России, как я, два ордена — «За заслуги перед Отечеством» III степени, а затем II степени.

Мне даже не приходила мысль, что я тоже могу рассматриваться как временная фигура, призванная остановить выплескивающуюся наружу стихию.

Представляется, что и Ельцин в тот момент не уготовливал мне такую участь. Даже после всего пережитого мне

трудно поверить, что при упорном выдвигании моей кандидатуры движущей силой с его стороны было коварство.

Вот так все это было. Но разве я мог предположить тогда, что буквально через пару месяцев окружение президента сосредоточится на борьбе против меня. Сначала исподволь, а затем все более открыто, используя самые недостойные приемы: организацию выступлений СМИ, распространение порочащих меня сплетен и — самое главное — постоянное наущичанье, дезинформацию больного президента, искусственно разжигая его ревность и подозрительность.

Хочу сразу же уточнить: абсолютно уверен, что в такой возне не только не принимал никакого участия, но и всеми доступными ему средствами стремился воспрепятствовать ей Шевченко.

Не буду подробно описывать, как отнеслись к моему согласию дома и друзья. Жене пришлось сказать: «Что сделано, то сделано — прекрати лить слезы». Друзья разделились на две части — одни считали, что поступил правильно, другие — нет. Но первая реакция тут же уступила место четкому настроению, сориентированному на безусловную поддержку со стороны жены, детей и взрослых внуков, всех друзей без исключения.

Президент в тот же день, 12 сентября, направил представление в Государственную думу, где я предстал перед депутатами. В Госдуме еще не остыли страсти в связи с предложением кандидатуры Черномырдина. Не думаю, что новое предложение президента по любой кандидатуре там готовы были принять «с колес». Разговоры в СМИ об этом шли, однако они, как мне кажется, были беспочвенны. Может быть, поэтому такое массивное давление оказывалось на меня с целью получить согласие занять пост премьера.

В Кремле справедливо полагали, что моя кандидатура не вызовет отторжения депутатов. Будучи руководителем Службы внешней разведки и министром иностранных дел, я никогда не преуменьшал значения Госдумы, не посылал вместо себя в ее комитеты своих заместителей, не отказывался под благовидным предлогом, а их можно было при желании найти сколько угодно, встречаться с руководством различных фракций, выступать на их совещаниях. Всегда получался откровенный разговор, который, как я надеялся,

свидетельствовал о моем уважении к депутатам, каких бы политических взглядов они ни придерживались. Это, очевидно, должно быть одним из непреложных правил поведения представителей исполнительной власти в плюралистическом демократическом обществе.

Многих знал лично. Но никогда не ориентировался на какую-то часть Думы. Интересно отметить, что впервые мою кандидатуру как «оптимальную для данного момента» на пост премьера (еще до голосования по Черномырдину) назвал не кто иной, как руководитель далеко не левой организации «Яблоко» Г.А. Явлинский.

Пересказывать все нет смысла: утверждение в Госдуме моей кандидатуры широко и достаточно полно освещалось по телевидению и в печатных СМИ. Хотел бы лишь обратить внимание на несколько моментов. Я не выступил с широкообещательными обещаниями. Более того, сказал, что «не волшебник» и что возглавляемое мной правительство не сможет в короткие сроки принести благополучие и процветание стране, находящейся в тяжелейшем кризисе.

В нескольких предложениях охарактеризовал свое видение того, как развиваться России дальше:

- продолжение движения к рыночным отношениям, но отказ от иллюзорных представлений о том, что главное — «броситься» в эти отношения, а рынок, дескать, сам все организует;

- усиление государственного регулирования с целью поднять промышленность и сельское хозяйство, защитить отечественного производителя;

- социальная ориентация экономики;

- создание надежных гарантий против того, чтобы группа лиц могла наживаться, присваивая бюджетные средства за счет жульнических операций с приватизацией, банкротством предприятий.

Подчеркнул, что мы не ставим своей целью очередной передел собственности, но это отнюдь не означает отказа от жесткой борьбы с экономическими преступлениями и коррупцией.

Отметил необходимость изменить «экономическую модель», при которой Россия живет за счет экспорта своего

сырья, импортируя жизненно важные продукты и товары и одновременно частично покрывая потребности общества за счет зарубежных кредитов. Подчеркнул, что отрицание этой модели не имеет ничего общего ни с отказом от иностранных, главным образом прямых, капиталовложений, ни с игнорированием необходимости отдавать должное макроэкономической политике, хотя она не является самоцелью и должна служить развитию производства.

Сознательно не останавливался на причинах событий 17 августа, сбивших с ног российскую экономику. Считал для себя недостойным призывать депутатов, которые должны были голосовать за меня как за главу нового кабинета, искать виновных. Что касается «охоты на ведьм», то всегда был и сегодня остаюсь противником этого. Привлекаться к ответственности должны не те, кто совершает ошибки, а те, кто специально создает ситуацию, для того чтобы поживиться на этом за счет страданий людей.

Сказал и о «горящих» проблемах, которые предстоит решить для снабжения населения зимой продовольствием, лекарствами в условиях резкого сокращения импорта, «северов» — топливом.

А перед голосованием, как говорят, «с языка сорвалось»: «Не знаю, что для меня лично лучше — проголосуете вы за меня как за главу правительства или нет».

При голосовании получил 317 «за» — больше конституционного большинства. Это был своеобразный «рекорд». «Против» консолидированно голосовала только фракция ЛДПР Жириновского, который через несколько дней пришел ко мне в Белый дом, чтобы сказать: «Не обращайтесь вни-мания, это политика, а сам я к вам отношусь превосходно и буду вас поддерживать».

## Формирование кабинета: долгожданная свобода рук

Столь сильно выраженная поддержка Государственной думы способствовала нормальному процессу создания правительства.

Положение облегчалось и тем, что я решал эту задачу в условиях отказа президента и действующего через Ельцина его окружения от навязывания — такая практика имела место до меня и после меня — главе правительства тех или иных лиц на посты его заместителей, министров и других высших государственных чиновников. За непривычным «дистанцированием» Кремля от формирования кабинета стояли в тот момент и растерянность, и опасения того, что я могу «взбрыкнуть» — тогда этого хотели избежать, — и нежелание брать на себя ответственность за трагически тяжелую экономическую ситуацию в стране, да еще и неспособность выплачивать многомиллиардную задолженность, накопленную в предшествующий период и усугубленную отказом Международного валютного фонда (МВФ) и Мирового банка реконструкции и развития (МБРР) выполнять ранее взятые на себя обязательства по кредитам. Пусть расхлебывает все это новый глава кабинета и им самим подобранные министры.

Несомненно, окружение президента вынуждено было серьезно отнестись к тому, что я имел прямой выход на Б. Н. Ельцина, и во время первой же встречи после утверждения меня Госдумой он полностью согласился с тем, что любые кадровые назначения в правительстве не могут осуществляться без моего представления или прямого одобрения мною рассматриваемой кандидатуры.

Так или иначе, но я получил свободу рук при формировании кабинета.

На событиях, связанных с формированием правительства, на результатах этого процесса и некоторых выводах хотел бы остановиться подробнее. И далеко не только потому, что впервые в истории демократической России или даже Советского Союза министрами стали члены различных партий (не в счет — это было в первые годы революции, когда на очень небольшой период в правительство входили левые эсеры).

Вопрос о том, как формировать правительство в условиях многопартийной Государственной думы, стал одним из наиболее важных лишь в конце 90-х годов. До кризиса, порожденного экономической практикой девяностых, об

этом мало кто задумывался. Тем более что действующая Конституция дает право президенту предлагать кандидатуру председателя правительства Думе, а после его утверждения практически неограниченную возможность диктовать состав кабинета. Так все и происходило — назначения и отставки тех или иных заместителей председателя и министров осуществлялись в зависимости от интересов, а нередко и настроений президента, подчас искусственно создаваемых его ближайшим окружением.

После того как проводимый экономический курс завел страну в тупик, стало ясно, что правительство не может работать без тесной связи с Думой. Но как сделать эту связь органичной? В некоторых странах вопрос решается просто — создается правительство большинства. Но это в основном страны с двухпартийной системой в парламенте или с многопартийной, но в конечном счете опять-таки с двумя определяющими партиями и примыкающими к каждой из них «сателлитами». На данном этапе в России нет ни того, ни другого. Поэтому при формировании правительства я стремился исходить — такой подход, полагаю, сохранит свое значение и впредь — прежде всего из профессионализма в качестве основного критерия. Но нельзя было не учитывать и принадлежность того или иного профессионала к партиям или движениям, представленным в Государственной думе. Это, несомненно, способствует поддержке кабинета Думой. Однако необходимо было сделать все, чтобы правительство не стало «заложником» партий, представленных в парламенте, — министры должны, обязаны отказаться от выполнения прямых указаний руководства своих партий и работать согласно курсу, принимаемому кабинетом.

Я с самого начала исходил из этих идей. К сожалению, президент и кремлевская команда в целом продолжали ассоциировать министров с партиями и соответственно к ним относиться.

С Маслюковым вопрос был предreshен, и я предложил ему быть первым заместителем председателя, ведающим в целом экономическими вопросами. И не только потому, что он входил во фракцию КПРФ, самую большую в Госду-

ме. Я знал, что Юрий Дмитриевич весь отдастся работе, полностью ему доверял, кстати, ни разу в этом не ошибся.

Сначала считал, что другой первый заместитель должен заниматься социальными проблемами. Кому возглавить этот наиважнейший участок работы?

Как будто услышав этот немой вопрос, в кабинет зашел секретарь и сказал, что на несколько минут просит его принять Явлинский. Состоялся довольно подробный разговор. Из него явствовало, что «Яблоко» готово помогать правительству. Разговор был откровенный, так как мы давно знали друг друга и, как мне представляется, несмотря на некоторые коллизии, возникавшие время от времени из-за не всегда продуманных высказываний Явлинского, друг к другу неплохо относились.

Я предложил Григорию Алексеевичу наряду с Маслюковым стать тоже первым заместителем председателя правительства, курируя все социальные проблемы. При этом подчеркнул, что они настолько масштабны, что, конечно, ему придется заниматься и экономикой. Явлинский отказался.

После некоторых раздумий и обмена мнениями с опытными в этих вопросах коллегами решил, что все-таки наряду с Маслюковым другим первым заместителем следует сделать одного из губернаторов, поручив ему весь региональный «срез» деятельности правительства. Порекомендовали активного, с «бульдोजьей хваткой» губернатора Ленинградской области В.А. Густова. Я виделся с ним пару раз в бытность министром иностранных дел. Густов ко мне тогда приходил в поисках союзников в деле строительства двух портов в Ленинградской области с терминалами для угля и нефти. Его напористость мне понравилась. В пользу Густова свидетельствовала и его подготовленность к разговору — он положил на стол расчеты, сравнительные данные, прогнозные оценки рентабельности и окупаемости строительства. Импонировало и то, что губернатор не ставил вопрос о получении средств из госбюджета, а просил поддержки в получении кредитов, которые, как он показал, будут погашаться в срок и «без надрыва».

Позвонил Густову по телефону и сделал ему предложение. Мне, не скрою, очень понравилось, что он сразу согла-

сился — без кривляний, «без надувания щек». Придя в правительство, он решал нелегкую задачу налаживания тесных связей с субъектами Федерации и со странами СНГ, принимал активное участие в подготовке и проведении всех моих весьма полезных встреч с региональными ассоциациями — в восьми ассоциациях объединились 89 субъектов Российской Федерации. Стал заместителем председателя Исполкома союза «Россия — Белоруссия» и содействовал решительному положительному сдвигу в работе этого важного органа, который я возглавил как российский премьер.

Хочу сразу же рассказать и о том, как Густов ушел из правительства. Это, по-видимому, необходимо, так как в некоторых материалах СМИ утверждалось, что вопреки «заверениям Примакова» Густов был «сдан». Такие «аналитические оценки» были далеки от действительности.

Где-то в середине апреля 1999 года Густов сказал, что хотел бы посоветоваться со мной: если я буду настаивать, то он, безусловно, продолжит работу, но в сентябре очередные выборы губернатора в Ленинградской области, и он мог бы в них принять участие. Я ответил Вадиму Анатольевичу: «Не хотел бы отпускать вас, но не имею морального права препятствовать желанию переизбраться губернатором».

Через две недели во время очередного доклада президенту Б.Н. Ельцин сказал о своем желании произвести замену: сделать первым заместителем вместо В.А. Густова С.В. Степашина, который тогда работал министром внутренних дел. «Это нужно, — добавил Ельцин, — чтобы усилить блок “силовиков”. Я знаю, что вы со Степашиним в дружеских отношениях, не так ли?»

Я, имея в виду предшествовавший разговор с Густовым, согласился на такую замену, но попросил Бориса Николаевича пригласить Густова и сказать ему о поддержке его кандидатуры на пост губернатора Ленинградской области. Ельцин сразу же поддержал эту идею.

Возвратился в Белый дом, где ко мне зашел встревоженный Густов со словами: «Меня срочно вызывают к президенту». Через час Вадим Анатольевич вернулся и, разведя руками, сказал: «Ничего не понимаю. Пригласил сесть. Буквально мимоходом расспросил о работе, а затем поблагода-