

Антон Тарабриков

# *ШИЛО\_В*

16+

# Антон Тарабриков

## ШИЛО\_В

*[http://www.litres.ru/pages/biblio\\_book/?art=64131121](http://www.litres.ru/pages/biblio_book/?art=64131121)*

*SelfPub; 2021*

### **Аннотация**

Крайне субъективное восприятие устройства, функционирования и принципов любого государственного аппарата, а также принципов и мотиваций подавляющего большинства госаппаратчиков. Чрезвычайно теоретичное представление о том, как можно взаимодействовать или противостоять госаппарату. Беспредметные рассуждения о роли и влиянии общества и общественности на экономику и государство.

# Антон Тарабриков

## ШИЛО\_В

### **Вместо предисловия.**

Приветствую на страницах второго по счету сборника субъективных умозаключений в моем исполнении, представленного в качестве некой псевдо художественной книги. По сути, данная «книга» является собранием тех тезисов и мыслей, которые не вошли в мое первое псевдо литературное произведение по названию «”0”-сознание». Собственно, тематика данного сочинения продолжает тематику первой «книги», только не в контексте бизнеса, а в контексте государственно-бюрократического аппарата.

Традиционно, обращаю внимание на следующее:

Цель написания – освобождение места в сознании.

Все персонажи являются собирательными и вымышленными. Любые сходства и совпадения являются «притягиванием за уши» или «играми разума».

Все события являются вымышленными. Любые сходства или совпадения – домыслы.

Все, описанное ниже – абсолютно субъективное восприя-

тие. Автор ни сколько не претендует на истину. Он вообще ни на что не претендует.

Представленное сочинение ни к чему не призывает и не побуждает.

Для экономии вашего драгоценного времени и понимая того, стоит ли его тратить на прочтение данного сочинения, перед первой главой приведен список основных тезисов, передающих основное содержание данной «книги».

### **Основные тезисы.**

«Все всегда стремится к паритету. Правда, далеко не всегда этот паритет достигается.»

«Смысл жизни в том, чтобы найти смысл жизни и сделать ее осмысленной.»

«Для природы мы все равно всего лишь питательная среда – корм.»

«Первично «какой ты»».

«Критерии для делегирования: если не можешь сделать сам; если можешь, но плохо; если справится кто-угодно.»

«Главная забота, при постановке задач – сделать так, чтобы исполнители сделали ровно то, что предписано. И ни на что во время выполнения не отвлекались.»

«Перекосы вредны любые, так как они влияют на надежность, стройность и целостность конструкции.»

«Культура – это база для восприятия.»

«Если нет очевидного решения, которое можно найти за два-три часа, максимум, значит задача сформулирована некорректно, или вообще – нет такой задачи.» (задача для исполнения).

«Не надо реагировать на то, что не стоит реакции.»

«Берем только тех, кто ножками потопал, ручками похлопал и может пальчиком показать, что получилось.»

«Политика это такая топка, что в ней может сгореть все, без остатка. История тому свидетель, как в политике сгорали целые государства.»

«Праздное шатание по различным сходкам и сборищам, не может считаться деятельностью, но многие об этом забывают.»

«Решенная задача должна либо применяться, либо отправляться на поиск лучшего решения. Все остальное бессмысленно, так как, в лучшем случае, речь идет о другой задаче.»

«Все достижения, которые мы имеем – это, всего лишь, чье-то субъективное желание того или иного достижения, а никакая не необходимость.»

«Если постоянно лицемерить, то обязательно запутаешься в том, какой ты по отношению к тому или иному. Прямолинейным быть и проще и понятнее, как для самого себя, так и для других.»

«Чтобы получить, плюс-минус, реальное представление о

конечном результате, нужно ожидания поделить на три и вычесть из этого бестолковость.»

«Культура экономики, прямо определяется и зависит от культуры общества. Да, у экономики есть культура.»

«Если у вас прорыв ради прорыва, то вы рискуете вообще не заметить этого прорыва или достижения.»

«Не надо бороться с тем, что человек от природы эгоцентричен, надо лишь создать условия, при которых столкновения эго не будут фатальными. А еще лучше, чтобы эгоцентризм проявлялся, как можно реже.»

«Массовое сознание формирует среду. Среда формирует частное сознание. Из частных сознаний состоит массовое сознание. Вопрос, где точка отсчета?»

«Человеческий мозг ничто и никогда не заменит. Иногда полезно и субъективное восприятие.»

«При совместном однонаправленном решении задач достигается максимальная продуктивность.»

«Усилия, всегда усилия, интеллектуальные, физические, моральные, материальные, не важно, так как прикладывая одни, ты неизбежно прикладываешь остальные, в противном случае ничего в результате этих усилий не произойдет.»

## **Глава 1.**

Рад, что у нас наконец-то получилось собраться на это большое интервью. Может и не случайно, что удалось это сразу же после исчезновения Авдея Наумовича? Очень ве-

роятно, что к его личности и к его биографии будет дополнительный интерес в связи с этим...

А Вы уже определились в каком формате, или даже, в каком виде будет представлена биография Авдея Наумовича? Очень бы хотелось, чтобы формат и форма соответствовали его масштабу и подчеркивали его нестандартность.

Елена Федоровна, я слышу в Ваших формулировках некие нотки сомнений или даже опасений. Или мне кажется?

Я всего лишь к тому, что очень бы не хотелось, чтобы его продолжали считать тем, кем его выставляют СМИ. Это категорически не так...

Извините, здесь я Вас перебыю, именно в этом и заключается одно из главных назначений книги. А точнее, каким я и многие, хотят видеть чиновника высшего государственно-го уровня. Точнее, если говорить прямо, высшего государственника.

Но договоренность о предварительном прочтении нами, это не отменяет?

Матвей Сергеевич, разумеется. Ведь хочется, чтобы услышали именно вас, тех, кто знал его лично и трудился с ним бок о бок.

Так в том-то и дело, что итоги нашей совместной деятельности, наши слова постоянно перевирали, интерпретировали и вырывали из контекста. В целом, такое положение дел для нас привычно, и даже в чем-то мы понимаем тех, кто это делает. Но в отношении Авдея Наумовича, хотелось бы, чтоб

было все очень щепетильно и корректно.

И это я, по прежнему, вам гарантирую. Написанием и редактированием материала никто, кроме меня, заниматься не будет. Более того, на время написания, никто, кроме меня, не будет иметь даже доступа к любым материалам по этой теме.

Мда, хотелось бы, чтобы так оно и было...

И все же, предлагаю приступить. Тем более, встреча эта наша с вами далеко не единственная. Да и по времени, встречи предполагают быть долгими...

Да, Юрий давайте начнем, с нюансами разберемся по ходу.

Вот Вас, Вадим Максимович я и попрошу начать. Вы, на сколько я знаю, первый, из здесь присутствующих, познакомились с Авдеем Наумовичем?

Да, это так. Только прежде чем начать, еще раз подтверждаю, точнее мы подтверждаем, свою заинтересованность в биографии господина Шилова, а также всестороннюю поддержку всеми доступными, пока еще, нам ресурсами.

За что я вам безмерно благодарен и признателен. И ваши опасения относительно того, что мне будет оказываться серьезное противодействие, как в сборе материалов, так и в самом написании, оказались очень верными. Признаться, я не ожидал, что оно будет таковым, да еще и на всех уровнях. Но это, в свою очередь, также подтверждает правильность наших намерений в написании и публикации его жизнеописания.

сания.

А я, признаться, до сих пор в большом удивлении от того, что Вам удалось дойти до стадии наших интервью. После смены верхов и, как следствие, после координальной смены всех курсов и подходов, должны были задвинуть нас так, чтобы вообще никто не вспомнил. Но, видать, не опасаются они...

Мить, а чего нас опасаться? Мы уже отработанный материал. И вообще, давай вернемся к теме встречи. Кстати, сколько подобных встреч планируется всего?

Вадим Максимович, думаю, не менее десятка, если вас это не затруднит?

О чем Вы, кого ж затруднит вспоминать про его лучшие годы?

Вот и давайте вернемся к этому, а то уже почти полчаса начать не можем. Все около, да около.

Да, Лен, согласен, что-то мы все отклоняемся и отклоняемся...

Ага, скорее уклоняемся...

Юрий, Вы с чего просили начать? С первой встречи и первого впечатления? Давайте все же, начнем чуть шире – с обстановки тогда, чтобы задать нужный контекст и сформировать более полное понимание и представление. Я ни сколько не умоляю Вашего публицистического таланта, просто у меня тоже есть некоторый опыт в написании тех же докладов, поэтому я считаю, что это будет уместным.

Пожалуйста-пожалуйста, тем более у меня это есть в планах.

Тогда про то «как было» начнет Матвей Сергеевич. Мить, давай жги своей «коронкой» – исчерпывающей аналитикой по-существу.

Да чего там, собственно, жечь, это уже история. Сорок лет назад, в две тысячи двести десятых, все было пропитано духом начала нового столетия, а сейчас уже начало конца этого столетия...

Эка, тебя на старости на лирику потянуло. И все же, хотелось бы ближе к конкретике.

Вадим, перехожу, перехожу. Итак, после окончательного перехода на новый уклад – когда отдельный человек, по сути, стал представлять из себя микро-государство, с соответствующими возможностями, вслед за этим начали меняться и институты, как традиционные так и не очень. Но главное – начали появляться новые институты, образования, объекты и субъекты такие, как: самоуправляемые виртуальные клоны, сверхадаптивное образование, супер персонализированная религия, и многое другое. Уже сейчас этот период называют «периодом гиперадаптивности». Но, лично для меня, самым существенным в то время было то, что впервые за всю историю нашего государства не произошло того циклического провала, который предсказывали, прогнозировали и готовились все, в том числе и я. Сейчас-то мы понимаем, почему этого не произошло, просто иссякла база для него.

Но тогда, об этом никто даже не заикался, и все посчитали это очень позитивным моментом, многие даже считали это каким-то прорывом...

Ничего себе прорывчик, если бы не Авдей Наумович, то мы бы сползли в такую ямищу, что все предыдущие циклические провалы показались бы небольшими спадами. Извините, что перебила!

Ничего, Лен. Я к этому выводу и вел. Поэтому так важно, в повествовании о Шилове, начать с положения дел, так сказать. И я продолжу, на волне этого синтетического оптимизма, как водится, начали «надуваться» огромное количество различных «пузырей», но, как я уже отметил, главный «пузырь» был связан именно с тем самым модным концептом «человек – микро-государство». Подавалось это все под «соусом» – наконец-то главный постулат конституции выполняется не на словах, а на деле. И все в этом роде, и все в таком духе. Только вот была одна очень существенная проблема – сознание-то у людей не поменялось. Да, мы достаточно далеко убежали от животных в технологиях, и даже можем подстраивать среду под себя, но в социальном отношении нас отличает только умение разговаривать, а этого маловато, чтобы грамотно распорядится возможностями того самого «концепта». И, во что это вылилось, мы прекрасно видим. Забегая вперед, Авдей Наумович об этом предупреждал, с завидным постоянством.

Не могу не попросить, Матвей Сергеевич, поясните, по-

жалуйста, во что же это вылилось. А-то знаете, интерпретации, инсинуации... Госсовет считает, что мы «в шоколаде», как никогда.

Без проблем, поясняю. Если коротко, то сформировались три, фактически изолированные друг от друга, социальные макрогруппы: группа «повелителей», группа-масса, группа альтернатив. Это все, конечно, очень условно. Суть в том, что этим группам невозможно ужиться в рамках одной модели, причем неважно какой. Это привело к тому, что «повелители», воспользовавшись пофигизмом масс, заэксплуатировали эти самые массы сверх всякой меры. А альтернативные группы насоздавали отдельные изолированные «островки иной действительности».

А в чем же опасность подобного положения? Вроде все довольны, конфликтов практически нет, каждый сам по себе, у всех есть все, что каждый считает нужным...

Юрий, извините, перебыю. Давайте такой вопрос задам, сколько Вам известно людей, которые могут писать, читать и формулировать многослойные мысли?

Включая вас троих, человек пять-семь.

Вот, а во времена моей молодости, практически все умели читать и писать самостоятельно. К чему же я? Да к тому, что мы в обезьян превращаемся. Ничего не имею против приматов, но, все же, это отдельный биологический вид. Но если говорить чисто о прикладном моменте, все, что сделано, написано и так далее, в общем, действующую модель надо под-

держивать и развивать, раз она устраивает. А кто это делать будет? Машина далеко не все может сделать.

Мить, давай без этих философствований. Юра, еще более наглядный и конкретный пример, пагубности сложившейся действительности – при всех технических и технологических средствах, при обилии информации и материалов со всех сторон, да в конце концов, двадцать третий век на дворе, но мы все-таки встречаемся лично. На какие выводы это наталкивает?

Так, все же зарегулировано, заредактировано так, что до первоисточника никогда не докопаешься. Да и кто из этих самых «повелителей» заинтересован в изложении правдивой информации о деятельности Авдея Наумовича.? Скорее наоборот. Уже говорили об этом...

Была пара-тройка человек, но они, к сожалению, уже отошедшие, во всех смыслах.

Вот именно Лен, уже скоро не останется людей, которые знают, что такое «принадлежать самому себе». На примере Шилова, мы это и зафиксируем, может хоть кто-то очнется.

Вадим, да прекрасно я понимаю для чего все это. Только вот, не уверена я что еще возможно появление людей подобных ему.

А почему нет? Вот и проверим.

Коллеги и друзья, считаю, что мы несколько отклонились, пусть и в рамках общего контекста...

Да-да, Мить, согласен. На чем мы остановились, Юрий?

А, на погружении в две тысячи двести десятые...

Точно, вспомнил... Если коротко, то у верхушки власти и крупного капитала, что единое целое, снесло остатки здравого смысла и реальности на волне того, что в очередную яму не ухнулись. И, как следствие, началось швыряние деньгами с последующим их забором. Проще говоря, прокручивание всех известных схем, как из ничьих денег сделать свои. А поскольку денежные потоки генерировались отовсюду, то все эти бесконечные схемы превратились в одну сплошную вакханалию.

Матвей Сергеевич, не могли бы Вы уточнить, раз уж речь об этом зашла, на чем тогда делались основные деньги, самые существенные капиталы?

На память все не скажу, но самые яркие примеры: производство и использование гелия-3, квантовая техника, все-сторонний человеческий апгрейд и апдейт. Это, пожалуй, самые существенные генераторы денег того времени. Все эти, и им подобные сферы, контролировались государством чуть ли не в монопольном режиме. Почему у Вас такой удивленный вид, Юрий?

Просто сложно сейчас поверить, что антропо-инженерия или гелий-три-технологии были когда-то одним их основных источников дохода целого государства.

А нынешняя энергетика на базе фермионов и кварков, Вас не удивляет?

Так это привычное дело?

А тогда был привычен гелий-3. Топливо – оно всегда топливо.

Давайте я закончу с погружениями в атмосферу начала века...

Да-да, Вадим, пожалуйста.

В общем, главная суть в том, что тогдашние верхи и те, кто был рядом с ними совсем ошалели от объема денег и легкости их получения. На этом фоне и началась публичная история Шилова. Лен, есть что добавить по этой тематике?

Собственно, все исчерпывающе изложено. Один существенный момент, как всегда были те, кто не вписался или не вписывался, по различным причинам, и таковых было не мало. Я бы даже сказала, что таких было существенно больше, чем в среднем по историческим замерам. Я это к чему? К тому, что изменение этого показателя один из самых наглядных способов отражения результатов деятельности Авдея Наумовича.

Да-да, Елена Федоровна, я тоже обратил на это внимание сразу же, и в Ваших аналитических отчетах, и в исходниках, которые выдавали и выдают машины, да даже государственные данные не могут это скрыть.

Вот давайте это и возьмем за отправную точку нашего повествования о Шилове.

Отлично, принимается, с этого и начнем книгу.

И хорошо бы еще, тогдашнюю конфигурацию спайки «власть-экономика-люди» проиллюстрировать, с точки зре-

ния Авдея Наумовича, а нет так, как ее сейчас описывают.

А Вы можете воспроизвести мнение Шилова?

В общих и существенных чертах, да...

Так это же отлично, внимательно слушаю...

А мы, если что, дополним тебя, Мить, я тоже кое-что из его высказывай по этому поводу помню.

Одной из его ключевых мыслей, или даже принципов, было следующее выражение – «Все всегда стремится к паритету». И, при этом всегда добавлял – «Правда, далеко не всегда этот паритет достигается. И вообще, кто знает, в чем выражается этот самый паритет?» А то, что он всегда утверждал и из чего исходил, так это из того, что мы имеем ровно то государство, ту экономику, то окружение, которые заслуживаем. Исходя из этого, как определить положение дел внутри государства? Он делал это достаточно просто: генерация добавленной стоимости по отраслям, количество занятых по отраслям, распределение денег в бюджете, процент частной собственности, распределение денег в личных бюджетах. На основании только этих пяти показателей, он мог дать сверх исчерпывающую характеристику положения дел.

И как же он характеризовал тот период?

Цитирую его, практически дословно: «Когда практически все функционирует по принципу – идем по пути сиюминутной выгоды, пусть даже завтра эта выгода будеткратно больше, сложно ожидать каких-то качественных изменений». Проще говоря, была ситуация всестороннего эксплуа-

тарторства, переходящего в паразитизм, пусть и в цивилизованных формах...

А чем же это отличается от других исторических периодов?

А тем, Юрий, что до этого как-то все ограничивались потребительством и потребительским отношением. А тогда, и, тем более, сейчас это стало эксплуататорством в таких формах, при которых из тебя выжимают вообще все, даже остатки сознательности и самоидентификации. Разве ты это на себе не ощущаешь?

Ощущаю, еще как, просто не думал, что критичным это стало именно тогда.

Не знаю, когда это стало критичным, но заметным это стало именно тогда. Я продолжу...

Мить, погоди, пара ремарок, а-то ты прям жути нагнал, как-будто жить невозможно и вокруг полная безысходность.

Вадим, ну извини, профессиональная привычка – занижать ожидания и омрачать исходные.

Ну так, мы ж уже в отставке...

Не возражаю, добавляй уже, что желаешь.

Ну, во-первых: профессиональные возможности наших сограждан были действительно впечатляющими, как в качестве так и в количестве. Собственно, как и сейчас. Другой вопрос, что тратится и расходуется это все исключительно на низкоуровневое потребление, проще говоря, на бирюльки. Во-вторых: не могу не отметить, что виртуальная или ком-

пьютерная часть у нас была отлажена очень хорошо, особенно, что касалось аналитики, прогнозирования и сценариев.

Вадим, так я это и не оспариваю, с этим у нас всегда было все, более менее, в порядке. Только вот виртуальная часть никогда не сможет полностью заменить реальную, а в реальности рулят люди с уже давно известным набором качеств. В большинстве своем, разумеется. Если бы в верхах были только они, то уже давно бы узаконили рабовладение, как реальное так и виртуальное.

Ладно, ладно, разошелся...

Обидно, просто...

Лен, что-то ты притихла, есть, что добавить?

Могу только резюмировать, что группе тех самых «правителей», как их назвал Матвей Сергеевич, остальные группы интересны только в качестве ресурса. Собственно, так было испокон веков, менялись только формы. Но, тот период был действительно одним из самых тучных, если не самым тучным, за всю историю. Только вот, как правильно ты заметил, Мить, расходовалось это все в пыль, об инвестициях и накоплениях мало кто задумывался.

Кстати, извини, что перебиваю, Лен, подавляющее большинство групп альтернатив сформировано именно из людей, которые создали накопления и хорошую личную финансовую базу. И что не мало важно, самостоятельно, а не на «освоении».

Это хорошее замечание. Я думаю, то как раз они и будут

основными читателями нашего труда.

Юр, скорее всего. И еще один немаловажный аспект – длился, этот самый, «тучный» период достаточно недолго в абсолютном выражении, хоть и стал самым долгим периодом сверхпотребления, в истории. Лен, во сколько ты его длительность оцениваешь, напомни?

Году в две тысячи двести тридцать восьмом он закончился, иными словами, длился он лет восемнадцать-двадцать.

То есть до две тысячи двести сорок седьмого-девятого была инерция?

Юрий, а вот это заслуга в том числе и прежде всего, Авдея Наумовича. По ходу нашего рассказа, все сами поймете. Сейчас скажу только, что где-то в две тысячи двести сорок первом нас могло так накрыть «медным тазом», что последствия я боюсь предполагать и прогнозировать.

## **Глава 2.**

Давайте же уже перейдем к воспоминаниям об Авдее Наумовиче, а-то мы что-то долго приступаем. Но, все сказанное выше, было необходимо проговорить, чтоб был исчерпывающий контекст.

Более чем согласен с Вами, Вадим Максимович, несколько гигабайт нейро-текста для лучшего понимания и восприятия, лишними не будут.

Главное, чтобы этот самый нейро-текст был нормально

воспринят, а не искажен виртуальной редактурой... Собственно, что я тебе рассказываю? Раз ты гарантируешь доведение исходного материала без искажений до мозгов заинтересованных, значит знаешь что делаешь.

Разумеется, поэтому можем смело переходить к главному герою, так сказать.

Перехожу! С чего бы начать? А вот с чего... Когда мы говорим об Авдее Наумовиче Шилове, всегда надо помнить, что никогда, ни в какие моменты у него не было политических амбиций. И вообще, все его амбиции ограничивались реализацией очень конкретных специальных задач в рамках его реальности. Я как-то спросил его: «Авдей Наумович, при Ваших достоинствах, может Вы еще и знаете в чем смысл жизни?» Он усмехнулся, и ответил: «Так ты и сам это знаешь – у каждого он свой. А для себя я его формулирую таким образом – смысл жизни в том, чтобы найти смысл жизни и сделать ее осмысленной. Для природы мы все равно всего лишь питательная среда – корм, со смыслом или нет.»

Глубоко!

Вот так он и подходил к реализации всех задач – очень основательно. Ты в начале встречи просил меня вспомнить момент моего первого знакомства с ним?

Да-да, если можно, подробнее...

Ну, началось все с обыкновенной заштатной задачки. Я тогда был, если говорить упрощенно, главным снабженцем разработок какого-то центрального ведомства, сейчас

не вспомню, да и не важно это. В общем, задачка состояла в том, чтобы найти и закупить определенного рода полиморфный нано-полимер, причем отечественного производства. Такое предприятия, как это часто бывало, оказалось только одно на всю страну. Причем находилось где-то совсем в глубинке, даже можно сказать, в дали от цивилизации. Я быстренько сделал запрос и техзадание, отправил все это, минут через пятнадцать получаю ответ, как сейчас помню: «Не можем удовлетворить Ваш запрос. Благодарим за проявленный интерес!» У меня сначала легкий ступор, потом раздражение, пустыми амбициями я тогда был накачан под самую завязку. Но, задачу решать надо, тем более альтернативы нет. Пишу гневное письмо, пытаюсь наехать, дескать: «Это государственные нужды. Как вы можете отказывать?» На что получаю еще более дерзкий ответ, что-то в духе: «В интересах государства мы в полном объеме и в срок оплачиваем все налоги и сборы. На возможность удовлетворения вашего запроса это никак не влияет. Мы по прежнему не можем его удовлетворить.» Следующий шаг мой был абсолютно стандартным для подавляющего большинства чиновников – начал искать меры воздействия: все оплачено в полном объеме, все проверки пройдены, отчетность регулярная. Короче, не верю своим глазам, докопаться не до чего. К кому-то еще обратиться для решения подобного вопроса я не мог, засмеяли бы, и это очень негативно бы сказалось на моем карьерном продвижении. Оставалось одно, ехать и лично

пытаться «надавить админресурсом», так сказать. Благо, находилось предприятие хоть и в глубинке, но не так уж далеко, пару тысяч километров, пять-шесть часов на поезде и я там.

Надо добавить, что и я еще раньше, обращалась к предприятию Шилова, с тем же результатом. Но, поскольку для меня это было совершенно не критично, я оставила это без внимания. Как оказалось впоследствии, не только мы с Вадимом получили от Авдея Наумовича подобный ответ при обращении, просто никто не хотел об этом говорить, по тем же причинам, что и Вадим.

Да, так оно и было. Но это выяснилось потом. А я на следующий день отправился к этому дерзкому оборзевшему коммерсантишке, как я тогда думал. График у меня тогда был очень свободный, и решать все свои задачки я мог удаленно. Когда приехал на станцию назначения понял, что как добираться до самого предприятия, кроме как на коптер-капсуле, я и не знаю. А это уже проблема, потому что у меня с собой был рабочий правительственный терминал, а с ним запрещено в частном транспорте передвигаться, чтобы данные удаленно не тиснули. Ну вы это прекрасно знаете. Короче, пришлось связываться с местными властями, плести что-то про внезапную проверку и так далее. А чинуш на местах хлебом не корми, дай на кого-нибудь понаезжать, вот и собралась к Шилову тогда фактически целая делегация, я и еще человека три-четыре. И всей это «весе-

лой» компанией прибываем мы на искомое предприятие, и что мы видим? Чистое поле, а посреди него несколько аккуратненьких производственных блоков с автономным снабжением, и никого, только робо-фуры и различные производственные боты шныряют. Куда идти? Кого искать? Представьте себе картинку – портфельная делегация среди роботов в чистом поле. Весело? Вот и мне сейчас весело, а тогда мы закипели. Я набрал по указанному контакту, мне ответили без изображения и сказали, что никого не ждут, но чтоб не вызывать ненужных реакций и последствий, сейчас вышлют проводника. Прилетел микро-коптер и сопроводил нас до места первого знакомства. Уже о его кабинете можно было сформировать первое впечатление: небольшое, метров пятнадцать-двадцать, помещение, очень светлое, стул, стол, главный смарт-топ, и все стены в мониторах...

Потом оказалось, что он еще и жил фактически на территории предприятия в очень небольшом доме, для его возможностей. Вадим, извини, что перебил, но это я считаю существенным дополнением.

Ничего, Мить, это действительно так. Возвращаюсь к нашей с ним первой встрече. Про кабинет я сказал, только вот он был пустой, и никакой другой мебели, кроме этих самых стола и стула, не было. И стояли мы этой нестройной кучкой минут пять, может десять, в полном молчании, не зная как реагировать. Пока в кабинет не зашел стройный, атлетичный, высокий мужчина примерно моего возраста, то есть

где-то лет тридцати. Но, на что я сразу обратил внимание, так это на то, что уже в том возрасте у него была достаточно заметная седина на русых волосах...

Здесь также дополню, по женской линии, всегда подкупала его идеальная осанка и плавные, но очень четкие движения.

Ха, интересное дополнение, Лен, тебе видней. Ближе к делу, Авдей Наумович и нарушил наше немое стояние, фразой типа: «Добрый день! Таких гостей сегодня не ждал, собственно никаких не ждал. Чем обязан? Чем пугать будете?». Разумеется, от таких слов эффект неожиданности только усилился, поэтому мы просто какое-то время стояли и смотрели, как он дошел до стола, присел, и даже успел начать что-то делать, за все это время не взглянув в нашу сторону, пока я не вышел из ступора. Что конкретно я сказал, уже не помню, но помню, что высказался я достаточно резко, что-то типа: «Какого черта Вы себе позволяете? Почему игнорируете просьбы со стороны центральных властей?», и все в таком духе. Потом подключились местные, и вот этим веселым хором мы устраивали ему словесные интервенции на протяжении минут пяти-семи, а он, все это время, что-то делал у себя за столом, и складывалось полное ощущение, что он на нас нисколько не воспринимает, от чего раздражение у нас только возрастало. После этих, скольких-то там, минут, он на несколько секунд включил звук сирены, мы замолкли, а он обратился к нам с вопросом: «Что-то конкретное есть? Если

да, то пусть старший перечисляет по пунктам. Если нет, то прошу освободить частную территорию предприятия. Идите у себя думайте, как мне мстить будете.»

Вадим, перед тем, как продолжишь. Я тут обратил внимание, что ты слова, ну или формулировки, Шилова помнишь лучше, чем свои. К чему бы это?

Да, это действительно так. А это к тому, Мить, что до начала совместной работы с ним я изъяснялся исключительно штампами и клише, и мыслил так же, а его и речь и мышление разительно отличаются от массового, поэтому и застряло это все в моих мозгах. Более того, его мировоззрение вообще что-то отдельное, не случайно я начал с его формулирования смысла жизни. Но это все дальше еще раскроется. Я возвращаюсь к истокам. Так вот, тогда все эти его манеры, мной были восприняты не иначе, как актом крайней агрессии, с соответствующей реакцией в вид ответа вроде: «Знаете что, уважаемый? Вы уже наговорили на несколько правонарушений. Хотите продолжить в том же духе?». На что получил моментальную противореакцию: «Не хочу, поэтому и прошу Вас либо удалиться, либо перейти уже к предмету визита. Вы же ко мне пришли. А хлебом-солью вас встречать я никак не обязан, тем более без предупреждения.» После этих слов я немного подостыл, и, наконец, перешел к сути. Иными словами, пересказал ему содержание, оправленного ранее письма, но изрядно сдобрив его угрозами, наездами и уговорами. Он помолчал минуты две-три, после чего спо-

койно произнес простой вопрос: «А с чего Вы решили, что Ваш личный визит как-то повлияет на мое, уже принятое, решение?» После чего я осознал, что дальнейшие разговоры бессмысленны, и, с дежурными словами – «Вас ждут очень серьезные последствия», поспешил удалиться, прихватив с собой местную «группу поддержки». Вот так и состоялась моя первая встреча с Авдеем Наумовичем, результатом которой стало обрушение моего первого, но далеко не последнего, стереотипа – «если ты чиновник «в верхах», то тебе автоматически все либо боятся, либо уважают».

Да, Вадим, не только тебе он, впоследствии, кучу этих самых стереотипов порушил.

Лен, и поделом.

А эта история с угрозами, наездами и так далее, имела продолжение?

Юр, а как же? С этого и начался его выход на «главную сцену», так сказать.

А можно этот момент подробнее? Завязка, сами понимаете.

Да-да, к этому и хотел перейти. После возвращения с предприятия Шилова, у меня обрисовалась следующая ситуация: задача не решена; «отбрит» в присутствии «местных», то есть с оглаской; ресурсы и время потратил безрезультатно. Как вы понимаете, никак это не шло на пользу моему резюме, мягко говоря. Что делать? Как минимум, обратиться к моему ближайшему товарищу по службе, к Лене.

Елена Федоровна, а Вы давно знакомы с Вадимом Максимовичем?

Со спецакадемии и знакомы. Кое-что реализовывали в рамках подготовки, и неоднократно. Справедливости ради надо сказать, что я-то как раз не воспринимала тогда Вадима, как ближайшего товарища по службе. У меня скорее была установка – «все конкуренты и недоброжелатели», но общалась со всеми от своего тогдашнего уровня и выше, информация – главная ценность чиновничьей возни, и не только чиновничьей.

Вадим Максимович, может позволить Елене Федоровне рассказать момент Вашего обращения к ней?

Пожалуйста, с удовольствием...

Елена Федоровна, тогда прошу Вас продолжить.

А что продолжать? Вадим со мной связался, назначили встречу. Сейчас уже не помню где, это и не важно, но в неформальном месте, точно. На встрече он мне пересказал ситуацию. Я немного поподкалывала его. После чего сверилась по своей базе отправлений и запросов, и обнаружила, что также у Шилова что-то запрашивала, по-моему тоже какой-то навороченный полимер. Правда по другому поводу я его запрашивала, я была тогда заместителем главы центра экспертизы и контроля гостехмониторинга. Но это так, мелкая деталь. Так вот, ответ от Шилова был такой же, как и у Вадима. Исходя из этого, решили пойти по самому простому пути, который заключался в том, чтобы притянуть «за уши»

статью «за злонамеренное препятствование осуществлению государственных функций». Насколько я помню, она как-то так называлась. Но, запуск подобных процессов, пусть и с целью «надавить», должен был согласовываться в специальной структуре. Как же она официально называлась?

Главный координационный центр юридической защиты при генпрокуратуре и минюстиции.

Точно, спасибо, Мить! Все время забываю, что ты там тогда был главным аналитиком.

А я, Лен, помню хорошо, ведь я по этому поводу с тобой и Вадимом познакомился.

Сейчас до этого дойдем. Ну и вот, сделали мы с Вадимом совместный запрос по, указанному выше, поводу. На следующий же день нам назначили виар-совещание, на котором попросили подробно изложить всю ситуацию. После чего, глава комиссии, которая решала давать делу ход или нет, попросил нас приехать к нему лично, на следующий день. Нас это, мягко говоря, не очень обрадовало, так как возглавлял эту комиссию руководитель аппарата правительства, он же директор исполнительного департамента госадминистрации, господин Лобов. Выводы делайте сами. В общем, на следующий день мы были там, где было сказано. После пятнадцати минут ожидания вошел Лобов по пять секунд посмотрел на каждого из нас и выдал: «Собираетесь, едете к этому Шилову. Ваша задача одна единственная – чтобы он встретился со мной в самое ближайшее время. А поскольку

ку он каждого из вас уже послал, вот вам поддержка...» После этого он представил нам Матвея, который действительно, в тот момент был главным аналитиком одного из бесконечных госцентров. Сам же Лобов, после представления Матвея Сергеевича, ушел. И вот, стоим мы втроем, в полных непонятках. Точнее, в непонятках были только мы с Вадимом, немой вопрос был направлен, как раз-таки, на Матвея. И тут наступает его черед вступить...

На самом деле, все просто. О конечной цели встречи Шилова и Лобова мне было известно не многим больше, чем Лене и Вадиму. За исключением того, что мне были переданы материалы и предложения для Шилова для того, чтобы до встречи с ним, мы совместно подготовили аргументы для встречи. Да, и еще мне строго-настрого было поручено следить за тем, чтобы никто из нас на него не наезжал. Дальше, до встречи с ним, ничего интересного: встретились, накидали аргументы, накидали план встречи. Прибыли на предприятие Шилова, заранее предупредив его, и на этот раз не привлекая местных. Он нас встретил, проводил в конференц-кабинет, даже предложил легкий полдник. Попросил нас подождать его, пока мы полдничали. Надо сказать, что мои первые впечатления об Авдее Наумовиче были достаточно положительными. Вообще, надо сказать, что спокойные, уравновешенные, рассудительные люди всегда меня располагали.

Раз уж все поделились своим первым впечатлением о Шилове, давайте и я вставлю свои пару слов...

Конечно-конечно, Елена Федоровна, можно и не пару.

Нет, все-таки пару. Авдей Наумович, моим тогдашним «стандартам» и типажам, ну никак не соответствовал, поэтому первое отношение мое к нему было что-то вроде – очередной предприниматель средней руки, пусть и строптивый. Короче, для меня тридцатилетней, можно сформулировать следующий принцип: «нет дорогих потнов, нет интереса». А у Наумовича не то, что никогда не было понтов, понты других о него так ломались, что у самой со временем это принцип ушел безвозвратно. И еще, очень редко, буквально считанные разы, он проявлял в поведении или отношении какие-то гендерные стереотипы. Проще говоря, и к мужчинам и к женщинам он относился одинаково, и воспринимал их равными. Но, если кто-то позволял себе лишнего в отношении женщин, всегда ставил на место, хотя, как он сам говорил, никогда себя джентльменом не считал. Ну это так, маленькие детальки.

Из маленьких деталек и складывается большой образ, так что это все несколько не лишнее. А вообще, получается, что позитивное первое впечатление он произвел только на Матвея Сергеевича?

Да, Юрий, видимо так и получается. Вообще, надо сказать, он редко на кого производил первое позитивное впечатление. Объяснял он это фразой: «Пусть я буду изначально неприятен, и переломлю это делами, чем как большинство.»

А как же – «У вас никогда не будет второго шанса произ-

вести первое впечатление» и все в этом духе?

Ха, Юрий, на этот и этому подобные вопросы, у всех сложился стандартный ответ – «Это же Шилов!»

Поясните...

Очень просто, практически во всем он шел своим собственным путем, руководствуясь своим совершенно не похожим на других мировоззрением. Ему очень многие говорили, что это наисложнейший путь, что он себе все до предела усложняет и так далее. На что отвечал: «За-то это моя среда и мое поле деятельности, а нам нем меня никто не превзойдет.»

И правда, очень нестандартный подход. Ну, давайте вернемся к Вашему второму визиту на его предприятие.

Возвращаемся... Он загрузил все материалы, что мы для него подготовили, в свою систему, молча посмотрел на них минут пять, потом произвел какие-то манипуляции, посмотрел еще пять минут, так же молча. После чего спросил, кто из нас отвечает за цифры. Мы указали на Матвея. Он вывел на один из экранов анализ непроизводственных рисков и издержек, и сказал, что если все считать этими методами и алгоритмами, то получается, что все и вся работают только на то, чтобы платить государству. Было что-то еще, сейчас не вспомню. В общем, суть в том, что привезенные нами материалы, его не устраивают, и никаких аргументов «за» он по-прежнему не видит. Потом спросил для чего мы приехали, и попросил ответить прямо, на сколько это возможно. После

чего у нас состоялся разговор, который я достаточно хорошо запомнил. Вот его примерное содержание: «

Шилов: Отвечайте уже! Что переглядываетесь? Опасаетесь? Давайте тогда, я начну. Вы приехали сюда, целой делегацией, чтобы я встретился лично с этим вашим Лобовым? Так? Если этого не будет, то вас всех троих поснимают с должностей? Верно излагаю?

Я: Это Вы поняли из материалов?

Шилов: А что там не понять? Там прямая угроза, точнее предупреждение о «гарантированных проблемах». Но это не ответ на вопрос.

Елена Федоровна: Да, Вы все правильно поняли.

Шилов: А понимаете ли вы, что теперь в одной упряжке со мной?

Матвей Сергеевич: Видимо, так оно и есть.

Шилов: Да не видимо, а так оно и есть. У меня только один вопрос, я могу себе позволить бодания с этим самым Лобовым, вас то мне зачем выручать? Особенно Вас. (Указывает на меня.)

Я: Никто из нас об этом и не просит.

Шилов: Это разумеется, вас ведь только повелевать и приказывать натаскивают. Много говорим. Два варианта. Первый – мне в любом случае в скором времени ехать в столицу, поэтому встретится не проблема, но с условием, что каждый из вас меня перестанет доставать. Второй вариант – мы ориентируемся на это ваше «никто Вас и не просит» и расхо-

димся, а дальше, последствия разгребает каждый сам. Какой вариант выбираете?

Я: А почему вы ставите это в зависимость... (Он меня перебил.)

Шилов: Я хочу услышать ответ на заданный мною вопрос, а не новый вопрос, заданный не мной.

Елена Федоровна: Согласна на первый вариант.

Матвей Сергеевич: Аналогично.

Я: Да и..., не принципиально, пойдём по первому варианту.

Шилов: По встрече Вы со мной свяжетесь. (Указывает на Матвея).»

Как-то так все это произошло. После чего, он нас сопроводил к выходу, молча уставившись в tablet. Добравшись до столицы, мы сразу же направились к Лобову. Сообщили ему о том, что Шилов с ним встретится, разумеется, опустив детали разговора. Лобов сказал нам, что о встрече он сообщит дополнительного. И мы забыли об Авдее Наумовиче почти на три месяца, до той самой встречи с Лобовым.

А почему на целых три месяца? Нужна была какая-то особая подготовка?

Как оказалось впоследствии, да. Но мы тогда подумали, что такую «мелкую птицу», как Шилов, примут так, между прочим. Подумали мы не верно, сейчас все узнаете.

Только, прежде чем к этому перейти, коротко отметьте, чем каждый из вас занимался те три месяца.

У меня ничего особенного или запоминающегося. Так, обычная рутина, да карьерные драчки. Лена, Митя?

Меня завалили расчетами. Как потом оказалось, в большей степени как раз по вопросу Авдея Наумовича. Все три месяца с ними и провозился. Лена?

А я, по-моему в тот период, в очередной раз поменяла ведомство. Точно, я тогда перешла в аппарат правительства. Но вот не помню, что конкретно делала. Вообще, по сравнению с задачами, которые мы решали при Шилове, все остальное не то, что меркнет, вообще на горизонте не маячит.

Да уж, это был настоящий марафон результативности.

Кстати, никто из вас не жалеет, что ваши самые продуктивные, во всех смыслах, годы прошли исключительно в рабочем режиме?

Юрий, Вы про семью, альтернативный образ жизни и все, что с этим связано?

В целом, да.

За себя отвечаю. Не вижу предмета для сожалений. Видите ли, у меня был простой выбор «либо то, либо это», я его с легкостью сделал, и больше об этом не задумывался. Для меня всегда на первом месте было «кто я», а потом все остальное и все остальные. Правда, Шилов доходчиво мне объяснил, что первично «какой ты», но об этом позже. Так-то, не знаю, как остальные, но о подобном я точно не сожалею.

Да Вадим, у меня все плюс-минус аналогично. Когда ты свое сознание встраиваешь в «бюрократический аппарат», о

другом образе жизни ты больше не задумываешься.

А я на этот вопрос уже ответила ранее. Слишком «высокие запросы и требования», поэтому изначально было нереально рассчитывать на «спутника по жизни».

Надо же, теперь я понимаю почему большинство высокопоставленных чиновников без семей. Шилов по этой же причине одиночка?

Юрий, не забывайте «Это же Шилов!». Нет, у него своя причина, только вот точно не помню какая.

Вадим, за-то я прекрасно помню, он как-то это очень четко сформулировал: «Дети должны рождаться от людей, и воспитываться в среде людей, а я механизм, пусть и биологического происхождения...», что-то в таком духе.

При этом он разработал и провел несколько программ по развитию института семьи и детей?

Верно, Юрий, но до этого еще дойдем.

Согласен, все по порядку. Давайте перейдем уже к разговору с Лобовым.

### **Глава 3.**

Я сейчас не вспомню, какую точно должность, точнее должности, занимал тогда Лобов, и никто не вспомнит, дело все в том, что тогда было модно накручивать по несколько должностей в параллельных ведомствах, типа оптимизация управленческих функций и все в таком духе. Очередная по-

казуха, в общем. Точно скажу только, что он имел выход на самые-самые верхи, как внутри страны, так и за ее пределами. Также он оказывал достаточно серьезное влияние на кадровую политику, в частности, два или три исполнительных министра были его креатурами.

Также надо добавить, что ни в каких группировках он прямо не состоял, был равноудален, но чаще всего якшался с госбизнесменами и медийщиками.

Да, спасибо за уточнение, Мить! Собственно, добавить по Лобову нечего, да и понятно все станет дальше, из содержания разговора. К нему и переходим. Когда мы пришли в офис Лобова, Авдей Наумович был уже там. С нами он не поздоровался, только сделал замечание Матвею на предмет того, что тот его слишком поздно предупредил о встрече...

Надо сказать, что он был прав. Я его предупредил накануне вечером, а надо было ну хотя бы дня за три. Мне ему нечего было ответить, я и не стал.

Извините, только я не уловил, а для чего вы все нужны были?

Не спеши Юр, сейчас узнаешь. Мы сами тогда не знали, сказали явиться – мы я вились. Когда такой человек, как Лобов, приказывает, ты вопросов не задаешь. Ну, а когда он пришел и пригласил нас в свой кабинет, состоялся разговор примерно следующего содержания: «

Лобов: Всем добрый день! Прошу, рассаживайтесь!

Шилов: Прошу прощения, а сие мероприятие надолго?

Лобов: Авдей Наумович, позвольте мне хотя бы представиться, для начала. Лобов Евгений Генрихович, заместитель...

Шилов: Рад знакомству! Должности Ваши меня не трогают. Мне, я так понимаю, представляться не нужно, поэтому давайте к сути.

Лобов: Да уж, а Вы и вправду, человек с интересным подходом и поведением. Ну, давайте к сути. Только, Авдей Наумович, ответьте, Вы как воспринимаете данный визит сюда?

Шилов: Я его, пока, никак не воспринимаю, потому что никак от Вас предмета этого самого визита добиться не могу...

Лобов: Уяснил, сразу к делу. Мое ведомство собрало достаточно большую коллекцию Ваших отказов от сотрудничества. Сразу оговорюсь, мотивированность этих отказов никто не оспаривает и оспаривать не собирается. Но в чем, все-таки, основная причина этих отказов?

Шилов: С моей точки зрения, я достаточно четко дал ее понять, но сформулирую еще раз, мне не сложно. Я не желаю напрямую сотрудничать с государством или госсектором никак, кроме как субъект юрисдикции. Проще говоря, я готов платить налоги, выполнять требования или предписания, но не более того.

Лобов: Авдей Наумович, все предельно ясно. А вот с чем связано это Ваше нежелание, да и позиция в целом?

Шилов: Очень просто, практика показывает, что связь с

государственными финансами, есть прямой путь лишиться либо предприятия либо самостоятельности, что для меня одно и то же.

Лобов: Считаете государство деструктивным?

Шилов: Если хотите меня обвинить в чем-то антигосударственном, сделайте это как положено...

Лобов: Что Вы, хотели бы обвинить, Вами бы уже давно занимались другие структуры. Это не праздное любопытство, и не запугивание, для меня правда очень важно понять Ваше мировоззрение.

Шилов: Мировоззрение очень простое – я принадлежу исключительно самому себе, на сколько это возможно, и буду придерживаться этого всеми силами.

Лобов: Емко и понятно...

Шилов: Послушайте, при всем возможном уважении, мы будем философствовать?

Лобов: Отнюдь, у меня к Вам предложение конкретнее некуда, мы же готовились. Да, Елена, Вадим, Матвей?

Шилов: Хотелось бы его уже услышать, без лишних подводов.

Лобов: Она на этом таблетке. Мы его Вам, конечно, могли и переслать, но мне сейчас нужно Ваше предварительное решение...

Шилов: А Вы меня еще спрашиваете, почему я не хочу никаких дел иметь с государством...

Лобов: Вы все же посмотрите, там все предельно понятно

составлено и расписано.

Шилов: Десять минут мне дайте...»

После этого Авдей Наумович ушел в изучение материалов на планшете. Минут десять стояла абсолютная тишина, только Лобов возил пальцами по интерактивному столу. Ознакомившись с материалами, разговор продолжился, точнее диалог Шилова и Лобова: «

Шилов: Все действительно ясно. И что, других кандидатов нет?

Лобов: Что Вы, куча. Только в этих задачах важен результат, точнее реализация, а не назначения и ведомственные батальи.

Шилов: Допустим, а почему именно я?

Лобов: Как это не печально, но Вы чуть ли не единственный, кто сможет это все решить, не являясь при этом, извините за выражение, законченным бюджетососом.

Шилов: Нетипичная мотивация, но принимается. Вам нужен мой принципиальный ответ? Я согласен, только договор на исполнение готовлю я.

Лобов: Это само собой. Для меня это даже лучший вариант.

Шилов: И еще, эти-то зачем нужны были?

Лобов: А это, собственно, Ваши ближайшие подчиненные от государства. И тут, извините, без вариантов. Но главный, исключительно Вы. Кстати, Вам же их и в курс вводить, специально этого не сделал.

Шилов: До момента подписания договора они мне ни к чему. Договор у Вас будет через три дня. Дальше, связь дистанционно, лично – только при крайней необходимости.»

Сказав это, Шилов ушел молча, ни с кем не попрощавшись. Лобов и нас попросил удалиться, жестом. Мы втроем вышли, в полных непонятках...

И прибывали мы в этом неведении почти неделю. Как потом оказалось, Шилов это время утрясал и подписывал договор с дополнениями. А вот пребывание в «подвешенном» состоянии далеко не самое приятное ощущение, мягко говоря, особенно в государственных ведомствах.

Чуть подробней остановиться, пожалуйста, на «подвешенном» состоянии во власти. В чем его особенность?

Лен, позволь, я отвечу?

Пожалуйста-пожалуйста, Матвей, тем более я не хочу даже вспоминать о своих «подвесах».

Юрий, ответ на этот вопрос достаточно банальный. Исходов из подобного рода состояний, принципиально, может быть два. Либо благоприятный, либо нет. Сценариев неблагоприятного исхода может быть несколько: могут задвинуть на зады номенклатуры, надолго или навсегда; могут перевести в вечные исполнители нижних уровней; просто уволить. Если уволители то либо создавать собственное предприятие, либо низкоквалифицированный труд. Не принимает у нас ни бизнес, ни общество бывших чиновников и им приравненных, и заслуженно не принимает...

Но об этом, пока, дискутировать не будем. К слову, возвращаясь к результатам разговора Шилова и Лобова, нам казалось, что нас ожидает либо первый, либо второй сценарий неблагоприятного исхода, но оказалось все как раз наоборот. Это я уже вперед забегаю, давайте по порядку.

Да-да, так будет проще, и мне и вам.

Так вот, через неделю после разговора у Лобова, нам троем приходит уведомление о встрече на следующий день, с персональными задачами для этой встречи. Моим заданием было, как сейчас помню, выяснить сумму негосударственных и непрямых государственных инвестиций в сферу производства базовых и универсальных материалов, а также подробности этого. Причем, было подробнейшим образом описано что и как надо делать, мне оставалось лишь выполнить эти указания. Никогда раньше не видел столь подробной и последовательной инструкции. Как оказалось, эти инструкции составил сам Шилов. Умение разрабатывать инструкции, процедуры и так далее – одна из его многочисленных достоинств. Ну это так, очередное лирическое отступление. В общем, присланное задание я, разумеется, выполнил. На следующий день явился в указанное место, там уже ожидали Матвей и Елена...

Прошу прощения, а что за место? И почему было не провести встречу удаленно?

Лен, ответь, пожалуйста, ты лучше всего ответ донесешь...

Без проблем. Место – одно из многочисленных строений министерства делового климата. Собственно, тогда у любого ведомства было куча недвижки – государственные таблетки, терминалы и прочую технику можно было использовать только в государственных зданиях, а штаты были раздуты до безразмерности, вот и строили все ведомства нереальное количество этих муравейников. Такая вот была борьба с потерей государственных данных. А почему не удаленно? Это было решение Шилова, чтобы не использовали никаких ухищрений, доступных при удаленной конференции. Про ухищрения уточнять не надо?

Не надо, Лен, спасибо. Дальше я опять продолжу. Стоим мы у дверей какого-то конференц-кабинета, обсуждаем происходящее, открывается дверь этого самого кабинета, и Авдей Наумович выдает что-то вроде: «Вы чего еще здесь? Мне какими словами надо было написать, чтобы вы сразу заходили?» Тут надо пояснить, что в госсекторе вообще не принято заходить, пока не пригласят. Так-что, ни у кого из нас даже мысли не было, чтобы зайти без дополнительного приглашения. Я к чему? К тому, что нам до совещания было не очень комфортно, а после этого так и подавно. После того, как мы вошли и расселись, состоялся разговор примерно такого содержания: «

Шилов: Значит так, быстро ввожу в курс дела. Подписался я на развертывание нескольких производств непродовольственных полуфабрикатов. Почему принял это реше-

ние, рассказывать не буду, вас это не касается, да и не интересно оно вам. Скажу только, что вы к этому причастны. Поэтому вы будете сореализаторами этих задач, в качестве моих ближайших подчиненных. Приказ по каждому из вас уже в профилях. Решение это не мое, а этого вашего Лобова. Если хотите, с ним бодайтесь. Задачи на сегодня: место, сроки, финансирование, технологии, поставщики.

Матвей: Приказ увидел, принимаю. Только позвольте, разве реально успеть принять решения по такой повестке за день?

Шилов: Во-первых: никто не спрашивал вас принимаются приказы или нет, на то они и приказы. Во-вторых: никто не говорил про день, на все повестку у нас четыре, максимум пять, часов. В-третьих: если каждый из вас выполнил то, что ему было поручено для этой встречи, то все реально.

Я: В таком случае, стесняюсь спросить, сколько же Вы планируете времени на реализацию всего контракта?

Шилов: Резонный вопрос, причем тут стеснения? Стесняться надо бестолковости и неуместности. Отвечаю, с настоящего момента до выхода на плановые мощности – 4 месяца, при идеальном сценарии, пять месяцев при препонах, то есть за четыре месяца должны со всем разделаться.

Лена: Вы же в курсе, что ни один из госконцернов не сможет справиться с этим меньше, чем за семь-восемь месяцев?..

Шилов: Мне глубоко наплевать с чем могут или не могут

справиться госцистерны. Я знаю, что я могу. Мы много рассуждаем о постороннем, отступления больше не допускают-ся. Если надо будет, связывайтесь по оставленным мной кон-тактам. Посчитаю нужным – отвечу. Все, к сути дела.»

Дальше разговор пошел непосредственно о запуске тех са-мых производств. Большинству читателей это будет не инте-ресно, очень много специальных терминов, в общем, сплош-ной «птичий» язык.

От чего же, Вадим Максимович? Если коротко и по сути, то будет не лишним.

Об этом Матвей Сергеевич расскажет лучше. Мить, при-помнишь?

Да, кое-что могу припомнить. А именно, что для нас бы-ло необычно. Необычного было достаточно много, как Ва-дим правильно отметил, начиная со сроков реализации. Но самыми необычными были следующие принципы. Первый – если можно обойтись без государственных денег, надо об-ходиться без государственных денег. Парадоксально, да? Но он нам наглядно продемонстрировал, что госденьги в крат-косрочной перспективе – самые дорогие. Второй принцип – если чего-то не может человек, то машина и подавно не сможет. Речь конечно же идет об интеллекте. Кстати, к во-просу о сроках реализации со стороны госсектора, они в два раза дольше именно потому, что на машины перекидывает-ся вообще все. А машины, в свою очередь, плодят бесконеч-ное количество багов, кривочтений, расхождений и так да-

лее, это все устраняется, и так продолжается по долгу. Но, не буду вдаваться в излишние подробности. Третий принцип – подавляющее большинство заказчиков не знает, что и зачем они хотят, за-то прекрасно знают ответы на остальные вопросы, типа: сколько, по чем, где, когда и так далее. К чему этот принцип? А к тому, что исходя из вопросов, на которые ответы известны, нужно найти ответы на первые два вопроса. И еще раз напомню, это все мы узнали на первой же рабочей встрече.

Верно, Мить, говоришь У меня после этой встречи сознание менялось и вставало на место еще года два-три. Благо, было оно еще не совсем закорюченелым и отбитым чиновничьим цинизмом и логикой. Да и сама я всегда позитивно воспринимала действенные методы.

У вас потом, среди вас троих, было обсуждение этого совещания?

А как же? И не только этого. Вообще, мы практически после каждого совещания еще раз все для себя резюмировали, так как на рабочих встречах главным было – восприятие Шилова, а говорил он всегда очень емко и выдавал очень большое количество информации. А конкретно, после той встречи, мы все были в состоянии «Что это было?». После стандартных нудняков в ведомствах, это был сверх динамизм. Более того, уже на следующий день мы должны были ехать по выбранным местам, которые находились в разных концах страны, так-что у нас было очень мало времени, чтобы все

уложить и распределить задачи между собой. Забегая вперед скажу, что принципиально у нас сложилось следующее распределение: я отвечал за всю организационную часть, Елена Федоровна – за все расчеты и методологию, Матвей Сергеевич – за всю юридическую часть. Собственно, как-то так мы тогда все задачки и распределили.

А на Авдее Наумовиче было, соответственно, координация и руководство?

Э не, Юр. Тут я, без преувеличения, могу сказать, что на Наумовиче было все.

Можно чуть по-конкретнее.

Пожалуйста. Он исходил из подхода – все поставленные задачи должны быть реализованы не смотря ни на что. Как это реализовывалось на практике – если что-то случалось из незапланированного: он либо быстро находил замену, либо, что бывало чаще, делал сам, с помощью технических средств и технологий, разумеется.

И что, у него были такие возможности?

Тебе, Юра, наверное это странно, при нынешней-то образовательной модели, когда специальности заужены до такой степени, что «шаг влево, шаг вправо» вызывает профессиональный коллапс? Когда мы учились, у нас хоть какой-то кругозор был. Но вот Шилова, я считаю самым универсальным профессионалом высочайшего уровня.

Да, тут Вадим Максимович, в очередной раз, прав. Шилов мог с одинаковой эффективностью и на равных решать во-

просы с учеными, экономистами, предпринимателями, рабочими и так далее.

А чем это объясняется?

Сам Шилов говорил так: «Мое главное и единственное хобби – исследование, изучение и применение всего и вся в самом широком смысле и спектре.» Этим он и объяснял свой универсализм. Он, и правда, перерабатывал какое-то дикое количество информации, причем отборной и концентрированной, которую можно использовать. Причем делал он это всеми доступными способами, и через нейро-интерфэйс, и посредством виар-образования, и по-старинке – чтением.

Чрезвычайно интересно, но давайте вернемся к хронологической логике повествования. К итогам первого совещания. Я правильно понял, что именно тогда и сформировалась ваша команда?

Не совсем так. Если говорить о нас троих, то скорее она сформировалась после поездки и начала запусков. А что касается самого Шилова, лично у меня не повернется язык назвать его частью чего бы то ни было.

Точно, даже при максимальной вовлеченности, он был сам по себе, в своей реальности. Но надо сказать, что для тех кто с ним был знаком достаточно долго, дискомфорта он никакого не создавал. А-то знаете бывают такие «себе на уме», которые считают необходимым распространять это свое «себячество» на других. Проще говоря, Шилов мог уничтожить кого-угодно, но исключительно в рамках дозво-

ленного, и только при необходимости.

Емкое дополнение. А как же, если коротко, прошла ваша поездка по выбранным местам?

Да там и рассказывать особо не о чем, настолько было все четко и технологично. Упрощенно, процедура выглядела следующим образом:

1. Приезжаем на место. Раскидываем моделирующие ма-  
яки.
2. Делаем виртуальный макет.
3. Макетируем внешнюю инфраструктуру.
4. Макетируем внутреннюю инфраструктуру.
5. Кидаем полученное в обработку. Контролируем обра-  
ботку
6. После, уже в своем офисе, обсчитываем результаты.
7. Принимаем окончательное решение.

Таким образом, было исследовано и изучено девятнадцать мест и выбрано пять. Причем все пять мест, расписанных до составной части запятой, то есть бери и тупо следуй. И все это за три недели. Тогда, такой эффективности и результа-  
тивности я и представить не мог.

И не только ты, Вадим. Мы с Леной были тоже, мягко го-  
воря, удивлены, что изначально заложенные сроки и впрямь,  
реальные. И тут опять надо сказать, что большую часть задач  
взял на себя сам Шилов, нам только и оставалось, что запра-  
шивать, запускать считалки и сверять.

Так было всегда или только на первых этапах?

На этот вопрос можно ответить опять же, словами самого Шилова: «Для делегирования у меня следующие критерии: если не могу сделать сам; если могу, но плохо; если справится кто-угодно.» Вообще, Авдей Наумович все распределения расписывал сразу же, как правило за долго до реализации чего-либо. Причем он делал этот настолько подробно, что задачи невозможно было интерпретировать никак иначе, кроме как было написано.

Я здесь также дополню. Шилов – один из лучших постановщиков задач, известных мне. Сам он про это говорил так: «Главная моя забота, при постановке задач – сделать так, чтобы исполнители сделали ровно то, что предписано. И ни на что во время выполнения не отвлекались.»

И ему такое удавалось в государственном секторе?

Юрий, понятное дело, на сто процентов гладко не проходит ничего. Но финальный результат, в его исполнении, всегда был максимально близок к заявленному. При этом он не допускал отклонений ни в меньшую, но также и не в большую сторону. «Перекосы вредны любые, так как они влияют на надежность, стройность и целостность конструкции.», так он говорил.

Сильно! Возвращаясь к основной линии повествования, у вас есть, что добавить по вашему первому совместному мероприятию?

Ха, осталось самое интересное, по крайней мере для меня. Юр, как думаешь, сколько было потрачено государствен-

ных денег на реализацию этой первой совместной с ним задачи? Помимо, разумеется, расходов на нас и наши пока тушки. Можешь не отвечать, в жизни не догадаешься. Ровно ноль! Конечно, земельные участки достали бесплатно, но они и так бесплатно стояли ни кому не нужные. Но только вдумайся – пять производств регионального уровня, созданных для нужд государства, обошлись ему, фактически, бесплатно! Когда об этом узнали другие ведомства, а, самое главное, потом и правительство, это был даже не шок, это было полное не понимание как такое возможно, зачем это нужно и как теперь быть.

Вадим, если позволишь, я вернусь к главной причине встречи Шилова и Лобова. Лобова как раз, во многом, и подкупил подход Наумовича к государственным деньгам, а точнее всяческое избегания связываться с ними. Это стало понятно из их многочисленных последующих контактов.

Иными словами, Лобов стал покровителем Авдея Наумовича?

Сложно ответить однозначно. Во-первых: Шилов в покровителях никогда не нуждался. Во-вторых: скажем так, он был покровителем его решений, пока это ничего не стоило бюджету. Даже не просто не стоило, а приносило значительное пополнение. Еще раз подчеркну – Шилов всегда оставался сам по себе и отдельно от всего.

Так, и после достижений подобного рода все понеслось ввысь?

Юрий, не уловили Вы суть. Ничего никуда не понеслось. Вадим Максимович же сказал, что по всему госаппарату наступил ступор от того, что такое вообще возможно.

А с чем конкретно был связан этот ступор?

Все очень просто. Во-первых: как мы уже отмечали, подавляющее большинство чиновничества работало исключительно на себя и решало свои личные конъюнктурные и аппаратные задачи. Для них было просто не понятно, зачем следовать в таком ключе. Во-вторых: Вам же известна сила прецедента? Так вот, с них, с того момента, стали требовать таких же результатов. Ну или, по крайней мере, приближенных к этому. Если коротко, то ступор был связан с боязнью за свою шкуру и нежеланием что-либо менять. Кстати, продлился этот чиновничий «столбняк» месяца три-четыре. Аппаратное шевеление было очень масштабным. Нас троих буквально затаскали, как виртуально, так и реально. Ни один из нас, ни до ни после, не посещал больше такого количества ведомств.

А что Шилов?

А что Шилов? У него был срочный контракт. Он же его выполнил. А как только выполнил, молча уехал к себе. А у нас, у всех троих, был бессрочный договор с аппаратом правительства. Вот мы и остались, как единственные участники этой «специальной рабочей группы». Но, надо сказать, что с его стороны ни то, что не было никакой подствы, он подстраховал нас со всех сторон. Да так, что мы ни при каких обстоя-

ательствах не становились крайними. И отвечали на все мы примерно одинаково: «Все материалы доступны. Все операции прозрачны. Все данные у вас на руках.» и так далее.

Так-так, и как же разрешился этот, как вы выражаетесь, «ступор»? А еще точнее, когда вы вновь встретились с Авдеем Наумовичем?

## **Глава 4.**

Для начала отмечу, что все время на протяжении этого «ступора», велась достаточно активная возня в верхах. Это было очевидно, хоть ничего конкретного или подробного не утекало. Что на это указывало? Очень просто, как только либо замедляется, либо резко останавливается так называемая «проектная» деятельность в ведомствах государственного уровня, значит идет серьезный пересмотр чего-либо. Проще говоря, самые-самые крутые боссы о чем-то договариваются. А на тот момент никаких других причин для подобного рода ситуации не было, кроме нашей исполненной задачки.

И о чем же они договаривались, с вашей точки зрения?

На самом деле, не так уж сложно это предположить, особенно после нескольких лет работы в госаппарате. Думаю, речь шла о трех базовых вопросах в отношении Шилова: чем привлечь, что поручить и кто будет курировать? И как это не странно, мне кажется основная битва была именно по тре-

тъяму вопросу, поэтому на столько и затянулось это все. Видите ли, все «плюшки», позитивы и все, что к ним прилагается, автоматически доставались и куратору. А как себя показал Авдей Наумович, мы уже рассказали, не буду к этому возвращаться.

Да, Лен, полностью с тобой солидарны на счет причин и следствий. И забегая вперед скажу, что Лобов, который и стал долгосрочным куратором Шилова, получил очень большое количество этих самых «плюшек» от деятельности Наумовича. Да и нашей тоже, что тут скромничать-то...

Вадим, только не надо и забывать о том, что Шилов Лобова и «скинул», точнее «задвинул». Но это я уже сильно вперед забежал, еще дойдем до этого.

Конечно-конечно, как об этом забудешь. Но, все по порядку. Как только верхи все между собой согласовали, Шилов опять был вызван «в гости» к Лобову. Реакция на это, у Авдея Наумовича, была, как всегда, нестандартная. Во-первых: хоть он практически не выражал эмоций, было видно, что он крайне недоволен этим обращением. Во-вторых: он переназначил встречу на другую дату в региональном управлении правительства. Чем этот факт примечателен? Такого в отношении Лобова себе не позволяли даже люди наивысшего ранга и статуса. А Шилов, не вдаваясь в подробности, сказал что-то вроде: «Вам надо? Подстраивайтесь.» Но Лобов, как опытный номенклатурщик, быстро смекнул, что потенциальная выгода от деятельности Шилова в его интересах,

гораздо важнее и нужнее препирательств в статусах, поэтому сразу же принял эти условия, взял нас с собой в приказном порядке, и мы отправились в назначенное время в назначенное место. Когда прибыли на место, Шилова не обнаружили. Оказалось, что местные бюрократы его просто не пустили. За это Лобов, на глазах у Шилова, устроил всем форменный разнос сверху донизу. Таким образом он решил показать свою лояльность к Наумовичу, и подчеркнул его важность. Думаю, Шилов об этом догадался, но вида не подал. А содержание встречи было, примерно, следующим: «

Шилов: В связи с чем вы меня достаете? Я считал, что наши договоренности предельно прозрачны и конкретны. Решаю задачу – занимаюсь своими вопросами, как и занимался раньше.

Лобов: Авдей Наумович, ну зачем Вы гневаетесь? Выслушайте, пожалуйста, предложение, мотивы и перспективы.

Шилов: В двадцать третьем веке нельзя сделать это дистанционно?

Лобов: Все можно, но не в этом случае. Уж больно деликатное и конфиденциальное предложение у меня к Вам...

Шилов: Ясно-ясно, прошу, не разъясняйте. Переходите к сути, пожалуйста!

Лобов: К сути, так к сути. Нынешний состав госсовета ставит перед собой очень амбициозные задачи, но признает, что уровень эффективности реализации этих задач недостаточен высок. А людей, способных эффективно и продуктивно

реализовать эти самые задачи, чрезвычайно мало. Вы же, в свою очередь, показали совершенно феерические результаты по Вашему предыдущему контракту. Поэтому, мы предлагаем Вам стать главным координатором реализации программ госсовета. Вот такое предложение. Вопросы?

Шилов: Для начала – вот, что я услышал, точнее, как я это услышал: «Мы – группа, нацеленная на реализацию исключительно и сугубо личных амбиций, большинство из которой ни разу в жизни не произвела ни толики добавленной стоимости, просим тебя, разгребь всю грязюку за нас. А если нет, будешь до конца жизни отбиваться от проверок, запросов и так далее. В общем, житья тебе не будет ни здесь ни где-либо еще.» Правильно услышал?

Лобов (ошарашенно): Авдей Наумович, это крайне неприятная и, я считаю, несправедливая риторика с Вашей стороны? Я Вам предлагаю широчайшие перспективы и возможности, а Вы меня называете амбициозным никчемным ничтожеством, фактически. Разочарован...

Шилов: Для того, чтобы не быть разочарованным, не надо очаровываться. Но это так, никому не нужная философия. А что касается моего восприятия, Вы также вольны относиться к этому, как считаете нужным, или не относится вовсе. Я же ориентируюсь исключительно на факты, действия и свой опыт, в выводах, которые я Вам озвучивал на нашей первой встрече. Вот свидетели. Хотя, они все будут свидетельствовать в Вашу пользу.

Лобов: Хорошо, представим, что этой части разговора не было. Как Вы предлагаете выстроить переговоры?

Шилов: Меня-то все устраивает. И амбиций у меня никаких нет.

Лобов: И что, без вариантов?

Шилов: Скажем так, меня совершенно не трогают ваши нужды. Ваши – это госсвета.

Лобов: Только в одном Вы правы абсолютно – я не могу принять отказ. Так-что у нас с Вами патовая ситуация.

Шилов: Никакой патовой ситуации я не вижу. Вы просто меня не слышите, да и не умеете Вы никого слышать.

Лобов: Мда, признаюсь, сложнее у меня собеседника еще никогда не было. Ну раз Вы такой всемогущий, значит Вам не составит труда донести Вашу позицию и подход до любого, в том числе и до меня.

Шилов: Устал я в свое время доносить каждый раз все до людей, вот и выстроил предприятие исключительно на компьютерах, роботах и машинах. Лучше скажите, на что у Вас добро, если я буду настаивать на «нет»?

Лобов: Не скрою, такое добро есть. Заключается оно в отъеме у Вас предприятия и всей собственности, включая финансы, но мне бы очень не хотелось к этому прибегать.

Шилов: Вот оно, вот с этого надо было начинать. По крайней мере появился предмет для обсуждения и размышления. Понятно, ожидаемо. Мне, если честно, было понятно, что я не отверчусь и при исполнении первого контракта.

Лобов: Это понимание приближает нас как-то к Вашему решению?

Шилов: А к чему тут приближаться? Я сразу был готов его озвучить, надо было только поменять контекст и предмет. Решение следующее – я подписываюсь при условии того, что буду реализовывать все сам. Ничьей шавкой я быть не собираюсь.

Лобов: Отрадно слышать Ваше согласие. А условия может в соглашении описать?

Шилов: Разумеется. Только, что вам мешает его нарушить?

Лобов: Авдей Наумович, Вы госаппарат считаете прямо монстрами какими-то...

Шилов: Так Вы меня и не слышали. Ни кем я вас не считаю. Достаточно об этом. На соглашение, как обычно, надо три-четыре дня. Эти кадры ко мне навсегда приписаны?..»

Да, как показало дальнейшее развитие событий, мы были приписаны к Шиллову до конца. Надо сказать, что и от формы и от содержания этого разговора мы были, я даже не опишу, в каком состоянии и под каким впечатлением. Лобов, под страхом всего, что только можно, приказал нам не распространяться об этом разговоре. Да мы и сами понимали, что распространяться бессмысленно и вредно.

Вадим, у меня, по результатам этого разговора, возникло одно единственное желание – научиться также.

Мить, и научился же.

Не, Лен, куда мне! Чтобы делать это также емко и точно, как Шилов, нужен талант. Но, давайте не будем отвлекаться. Вадим, я продолжу, передохни. На счет его соглашения с госсоветом, сильно углубляться не буду. Разумеется, Лобов пошел на все условия Наумовича. Но, стоит отметить три чрезвычайно примечательных момента: первый – соглашение, во всем, в чем только можно, было публичным и общедоступным; второе – юридически, его нанимателями были не сам госсовет, а общественные организации, входившие в госсовет; третье – за деятельность по данному соглашению он получал не деньги, а широкую неприкосновенность и полное содействие властей всех уровней, на сколько это было возможно по закону.

Да, я очень внимательно ознакомился с содержанием этого соглашения. Странно, что его не засекретили. Видимо, посчитали, что ничего существенного в нем нет, хотя оно, как ни крути, прецедент. И все же, почему Вы заострили внимание именно на этих моментах в соглашении?

По порядку. Что касается публичности и общедоступности, то это самая лучшая защита от манипуляций и инсинуаций, как с текстом, так и в отношении него. Как Шилов сказал однажды: «Если кто-то захочет наехать, пусть наезжает исходя из текста и в публичном поле.» Относительно его нанимателей, тут все просто – юридически, он не подотчетен государственным структурам, напрямую. Собственно, и третий пункт об этом же. Плюс не забываем – «связываться с

государственными деньгами – вредно.» Если говорить в целом, то впоследствии это самое соглашение стало для Шилова хорошим подспорьем во многих вопросах. Самое главное – он оставался автономным, насколько это было вообще возможно. Лично я, так и не научился этому, а очень хотелось.

Мить, и не только тебе. Как минимум половина низового госаппарата хотела этому научиться. Только вот, чтобы так уметь нужны изначально другие мировоззрение, кругозор и характер. Вот, в том числе, на это мы и хотим указать, в своих воспоминаниях об Авдее Наумовиче. К сожалению, научиться этому ни один из нас не может.

У меня остался один маленький вопрос по шиловскому соглашению, почему его пропустили, утвердили и подписали?

Хэ, ответ чрезвычайно простой – гордыня. Это к вопросу о мировоззрении. Каждый, из принимавших решение по Шиллову, считал себя всемогущим, все воспринимали его не иначе, как обычного исполнителя, пусть и на высочайшем уровне. По крайней мере, для меня других объяснений нет.

Тогда давайте считать эту версию, как основную. Вернемся к событиям?

Да-да, соглашение-соглашением, но результаты его деятельности важнее. Собственно, после подписания всего необходимого, на него тут же начали накидывать кучу всякой всячины, а проще говоря, хотели повесить на него реализацию вообще всего, что они напридумали. На что он аб-

солютно спокойно возразил: «Моя группа состоит из меня, и вот эти троих, навязанных мне, поэтому я сам выберу то, что посчитаю возможным.» Ему конечно же в ответ полетели чуть ли не угрозы...

Прошу прощения, что перебиваю. А это все происходило на госсовете?

Нет-нет, до госсвета мы еще дойдем. Я же сказал, что Шилова ни кем не считали и с ним не считались. Дело было, если я не ошибаюсь, на какой-то там коллеги по исполнению чего-то там, точно не вспомню. Да и не важно это, важно то, что Наумович выбрал и сам процесс выбора. А выбрал он, для начала, три сферы: культура, фундаментальная наука и специальное образование. Почему же именно их? Дело все в том, что в то время эти сферы были максимально «заброшенными» и в них можно было добиться максимального прироста при минимальных вложениях. Плюс, как объяснял сам Шилов, эти сферы очень много «прощают», как в плане экономики, так и в плане администрирования. Проще говоря, для наработки и обкатки опыта, да еще и при минимальных вложениях при максимально возможных результатах, лучше этих сфер было не найти, на тот момент. Эти самые сферы он между нами и поделил. Мне он поручил специальное образование, Елене Федоровне – культура, Матвееву Сергеевичу – фундаментальная наука...

Авдей Наумович мотивировал мое назначение тем, что я самый культурный из его знакомых. Юмор, конечно. На са-

мом деле, распределение это было очень условным и касалось только специфики реализации. Все принципы, подходы, методы и так далее, мы выработывали вместе. В наибольшей степени это делал, разумеется, сам Шилов. Кстати, сам период между подписанием и началом деятельности, был очень коротким. Буквально три дня, и приступили.

И все же, как Шилов «забронировал» эти три сферы и отбил от остальных и остального?

Нас на том совещании не было. Мы можем только предположить, как так вышло. По слухам, он все сделал достаточно просто – применил условия соглашения и аргумент, что-то типа, у всех должен быть испытательный срок. Первый контракт за испытательный срок считать нельзя, так как он реализовывался в совершенно другой логике. А что касается тех самых сфер, то как-то смог убедить, что они наиболее «безболезненные» и более всего подходят для «обкаток» и «отработок». Хотя, сам Шилов так не считал, даже наоборот, он считал науку, образование и культуру чрезвычайно важными. Особенно культуру: «Культура – это база для восприятия», так он говорил. Впоследствии он стал неформальным «покровителем» науки и культуры на государственном уровне, но до этого мы еще доберемся. Возвращаясь к твоему, Юр, вопросу о сферах, это все, что я помню. Может другие что-то добавят?

Нет, Вадим, добавить нам нечего. В тот момент мы были, так сказать, «ничейными людьми», поэтому до нас дохо-

дил очень ограниченный объем информации. Может оно и к лучшему, таким образом наше профессиональное развитие проходило постепенно. Если бы резко начали менять все «парадигмы», мы бы просто их не приняли и не восприняли. А так, мы все «втянулись» достаточно гладенько.

И на сколько же методы, способы и принципы Авдея Намовича отличались от известных вам на тот момент?

Юрий, а Вы еще не осознали? Они были просто из разных действительностей. А все почему? Да потому, что изначально «мотивационная» часть была кардинально другой. Если у Шилова главная, она же и единственная, задача – получение максимального возможного результата, то нас «затачивали» на соблюдение «конкретных интересов». В основном этим самые «интересы» были персональные и конъюнктурные. Справедливости ради, надо сказать, что «достижение максимально возможного результата» по-Шилову, означало результат как самоцель, результат ради результата. Об этом он обычно выражался так: «Я всего лишь коротаю время до утилизации моего трупа. Но стремлюсь к тому, чтобы это время прошло для меня максимально результативно.» Иными словами, все насущные вопросы он для себя решил давным-давно, а это все для него было своего рода «развлечением». Но, при всем при этом, он старался все делать с максимальным широким позитивным эффектом. И надо сказать, у него это хорошо получалось, учитывая все препоны и все противодействие. Хотя, я считаю, что противодействие было

для него дополнительным «топливом». Но, давайте возвращаться к хронике.

Да-да, Вадим, тем более, начиная с этого момента, мои воспоминания достаточно четкие. Да и у тебя с Леной, думаю, тоже. Как уже отмечалось, с этого момента у нас началась «перестройка» сознания.

Согласен, Мить! Продолжай...

Хорошо. Первым делом, Авдей Наумович всю деятельность, по этим трем сферам, свел в так называемые «государственно-общественные инициативы» или ГОИ. Вы, наверное, Юр, о таковых еще не помните? Не суть. Таким образом, были сформированы: ГОИ «культурная среда», ГОИ «физические навыки для всех», ГОИ «фундаментальная наука – необходимый базис.» Скажу сразу, названия не он придумывал, а мы. Точнее, прибегли к «помощи» соответствующих ведомств, больше мы этого не делали, все старались делать своими силами. А что касается этой неблагозвучной формы «ГОИ», то здесь ключевое именно то, что исходило все, прежде всего, от государства и общества. Причем, исходило реально, а не номинально и показушно. Для разработки положений по каждому из ГОИ, был взят максимально возможный объем данных, вплоть до данных мелких бытовых сетей. Но, данные данными, а для их обработки, структурирования и применения требуются соответствующие процедуры и алгоритмы. Вот нам и предстояло их разработать, на первом этапе. И сделать это надо было, максимум, за месяц,

иначе, как выразился Шилов, «сгинут все эти ГОИ на кладбище проектов.»

Небольшое уточнение про эти ГОИ. И что, под них даже не понадобился отдельный закон или законодательный акт?

В том-то и дело, что нет. Шилов как-то умудрился «вылепить» эту форму из той законодательной базы, которая уже была. И потом, у нас уже столько всего написано, что покрыто процентов девяносто пять всех возможных аспектов во всех возможных сферах. На самом деле, если говорить упрощенно, Авдей Наумович провел процедуру «контекстного формирования предписаний», а именно, он «понадергал» из всей законодательной базы то, что ему требовалось, и объединил это в единый свод. А уж утвердить это на верхах, было делом техники. В общем, эта самая форма была абсолютно легитимной и прозрачной.

Кстати, на счет прозрачности. Она была настолько прозрачной, что можно было в любой момент времени проследить движение любой суммы, по любой статье, от самого начала до самого конца. А принцип «использование под конкретный результат», вообще не оставлял возможностей для «личных интересов».

Что за принцип? Елена Федоровна, можно чуть подробней на этом остановиться?

Все просто. Любая используемая сумма по любой статье требовала получение четко прописанного результата именно по этой статье. Тем самым понятен не только сам резуль-

тат, но и затраты на данный результат. Но, чем еще хорош этот подход – даже если, гипотетически, не получалось целое, оставались вполне самостоятельные частные результаты, которые можно было использовать в дальнейшем. Впоследствии, это сильно выручало, во всех отношениях. Такого пояснения, достаточно?

Да, вполне. Только вот на счет затрат? Вы же сказали, что он старался избегать иметь дело с государственными финансами. Как дело обстояло в этом случае?

А ничего и не поменялось, ни в этом случае и в дальнейшем. Как это вопрос решался? Такими вот способами: задействование уже имеющегося, в самом широком смысле; посильное соучастие, причем именно посильное, ни больше ни меньше; настройка на скорейшую генерацию дохода и самоокупаемость. Вот эти три базовых подхода реализовывались в подавляющем большинстве случаев. И надо сказать, получалось результативнее, чем у тех, кто сполна использовал государственное финансирование. Почему? Вдаваться в подробности не буду, не об этом речь, но факт остается фактом. Сам же Шилов говорил, что государственный бюджет нужен только для трех вещей: весь комплекс задач по обеспечению суверенитета государства, функционирование институтов государства, «большие государственные стройки», стройки, опять же, в широком смысле. «Если государственное финансирование распределяется на что-то иное – это растрата», таково было его мнение. И, надо сказать, имело

оно под собой очень серьезные основания.

Из того, что вы уже успели рассказать, я делаю вывод, что Авдей Наумович себя, вроде как, противопоставлял госаппарату и всей системе в целом?

Разумеется. Он этого и не скрывал никогда. Он всегда предпочитал, чтобы его считали сумасшедшим уродом, чем быть лицемером. Всегда об этом прямо говорил, во всеуслышание. Были даже очень яркие случаи и ситуации, связанные с этим. Но к этому мы еще придем. А пока я еще не закончил рассказывать про реализацию наших первых задач под эгидой госсовета. Продолжаю... Запущенная Шиловым форма – ГОИ, заработала сверхрезультативно. Общество реализовало свои надобности в рамках этих трех сфер, а бюрократия занималась тем, что ей и положено – исключительно обслуживанием этих надобностей. Причем именно надобностей – не потребностей. Разница принципиальная: потребности всегда можно навязать или внушить, а надобности всегда явны и безусловны. Эту разницу я раз и навсегда для себя уяснил. Да и результаты реализации ГОИ по специальному образованию, координация которой, как я уже говорил, была поручена мне, говорят сами за себя. Уже одно то, что главной задачей инициативы было – научить людей тому, что они физически делают лучше, чем машина, было достаточно прорывным.

Прошу прощения, что перебиваю. А что, до этого специальное образование строилось по другому принципу?

До этого, можно сказать, специальное образование вообще никак не строилось. Мы же с этого и начали, считалось, что все физические процессы можно отдать на откуп роботам. Но, оказалось, что это не так. Сейчас не будем об этом, это не сильно принципиально. А принципиально и показательно то, что одной только этой инициативой он создал новый макро-сектор экономики, существенно снизил физическую безработицу, да и в целом улучшил деловой и трудовой фон. Каким образом, объяснять не буду, об этом один только я написал пару статей, да и Матвей Сергеевич с Еленой Федоровной в стороне не остались. А вообще, все три инициативы были завязаны между собой так, что при любых взглядах и подходах представляли из себя единое целое. Правда, для нас это стало очевидным только впоследствии. Матвей Сергеевич, можешь проиллюстрировать все на цифрах, чтобы понять масштаб и эффект?

Да, кое-что я еще помню. Говорю сразу по трем инициативам. Итак: количество задействованного населения – около семи процентов; общий объем финансирования – около полутора процентов совокупных госдоходов; объем государственных расходов – одна миллионная процента госбюджета; сокращение уровня физической безработицы – на сорок процентов; объем чистых доходов в государственном бюджете через три года после старта – два с половиной процента государственного бюджета. Нормальные такие показатели, правда? Как Вадим Максимович сказал, о способах достиже-

ния подобных результатов, написано исчерпывающее количество материалов. Но, по порученной мне сфере – фундаментальной науке, скажу так: главным и основополагающим стало понимание назначения фундаментальной науки – знание, что во благо, а что во вред. Лично для меня этот базис был исчерпывающим, все остальные мероприятия и задачи в рамках этой инициативы были делом техники, алгоритмов и процедур. Лен, есть что добавить?

Только некоторые вещи по моей сфере – культурной среде, для полноты картины. В основу моей инициативы был положен следующий тезис: культура есть совокупность нематериальных интересов. Проще говоря, уровень культуры мы определяли шириной кругозора, глубиной мировоззрения, и их различными проявлениями. Но, главное даже не это, а то, что этой инициативой мы доказали, что уровень культуры имеет глубочайшее и критическое влияние буквально на все. В том числе, он несет в себе прямой экономический эффект. И, забегаю вперед, скажу, что на верхах об этом достаточно быстро смекнули. Во что это вылилось, будет понятно дальше.

## **Глава 5.**

Мы уже достаточно долго всё это фиксируем. Не желаете ли сделать перерыв?

Юр, а что, техника подводит? Для нас «бесконечные за-

седания» не проблема. Бывало больше двадцати часов подряд договаривались и принимали решения. Благо, уже тогда медицина, технические и вспомогательные средства позволяли это делать без особого напряжения. Правда, износ организма никто не отменял, но этот аспект всегда учитывался. А вот Шилов, как раз, был противником подобного рода марафонов, его правило было таким: «Если нет очевидного решения, которое можно найти за два-три часа, максимум, значит задача сформулирована некорректно, или вообще – нет такой задачи.» Единственное он не учитывал то, что приходилось долго объяснять, убеждать и уговаривать большое количество людей, и не просто людей, а людей с полномочиями. Это, как раз, и требовало большого количества времени и особых навыков. Сам-то Авдей Наумович не привык что-либо с кем-либо обсуждать или согласовывать, он большую часть своей жизни был единоличником. На первых этапах всеми разъяснениями, согласованиями и так далее, занимались мы, но Шилов быстро понял что к чему, точнее, главным для него было то, что на это тратиться слишком много времени. В общем, ему удалось сократить среднее время, необходимое для всех этих «согласований», в два раза.

Вадим, думаю не лишним будет пояснить, как он это сделал, вкратце.

Да-да, Елена Федоровна, будет очень полезным. Поясните, будьте добры.

Легко. Тем более, что решение действительно было доста-

точно простым. Наумович, просмотрев визуаграммы, обратил внимание на то, что больше половины времени, в этих самых согласованиях, уходит на самоутверждение тех, согласование которых требуется. Иными словами, просто всячески демонстрировались их «нужность», «осведомленность» и тому подобное. Что же сделал Шилов: он изначально делал список «согласователей», которые будут нужны; включал их в рабочие группы; и показывал им, впоследствии, что они имеют ко всему согласовываемому самое непосредственное и деятельное отношение. Проще говоря, ну не будут же они противопоставлять самих себя себе же? Таким образом, оставалось только пройти процедурные моменты, на которые и требовалась вторая половина времени. С этим уже ничего нельзя было поделать. Мы и не пытались, так как изменение процедур это уже открытая конфронтация с госаппаратом, нам она была ни к чему.

Хотя, и конфронтации избежать не удалось. Но она случилась после того, как Авдея Наумовича включили в состав госсовета от общественных организаций. До этого еще дойдем. Надо вернуться к результатам и эффекту от реализации первых трех ГОИ. Лен, у тебя все по сокращению времени согласований? Тогда, продолжим в хронологическом порядке. Оценку нашей деятельности по обозначенным трем сферам должна была дать сводная оценочная группа, в которую вошли представители парламента, аппарата правительства и самого госсовета. Возглавил эту группу исполнитель-

ный секретарь госсовета господин Скрипин. Об этом персонаже, Юр, ты, наверное, слышал? Так вот, Любовь, как мы понимаем, оценку доверять не могли, сам себя же он проверять не будет, хотя оценки всего и вся – его прямая обязанность и функция. Но, необычно было то, что оценочную группу возглавил чиновник такого высокого, даже наивысшего, уровня. Это было очень не типично, обычно, такие мало затратные сферы, как те три, оценивались на уровне парламента, и только. А здесь во внимание был принят эффект и объемы поступлений в бюджет, о которых я уже упоминал. Грубо говоря, запахло новыми существенными финансовыми возможностями, вот самые верхи и решили все это подмять под себя. В общем, после проведения оценочной группой соответствующих, одним только им ведомых, процедур и мероприятий, пригласили нас в аппарат правительства для обсуждения и утверждения этих самых результатов. А вот на самом обсуждении стоит остановиться чуть подробнее, так как мероприятие получилось «веселенькое».

Ага, очень веселенькое. Меня после этого мероприятия еще с полгода трясло. А самое существенное то, что не было ни малейшего понимания и представления о том, что можно предпринять и какие последствия будут. Из пересказа того самого мероприятия, станет ясно наше тогдашнее состояние.

Лен, ну так, и перескажи его.

Без проблем. Началось обсуждение с оглашения результатов и выводов общественной группы. В подробности этих

выводов можно не вдаваться, все сводилось к следующим примитивным тезисам: первый – если бы не они (чиновничество), то ничего бы не вышло; второй – были получены чрезвычайно позитивные результаты, благодаря применению прогрессивных методов и технологий со стороны государственного аппарата; третье – указанные сферы всегда были особо приоритетными для госсвета, поэтому под них необходимо сформировать надведомственные структуры. И все в таком духе. Собственно, все это было ожидаемо, даже с нашей стороны, не говоря уже о Шилове. Более того, первые два тезиса его не трогали никак, а вот на третий он отреагировал, да еще как отреагировал. Когда пришло время доклада Авдея Наумовича, состоялся, можно сказать диалог со Скрипиным, примерно следующего содержания: «

Шилов: Говорю абсолютно без лицемерия и утайки, мне абсолютно наплевать на выводы вашей группы, тем более, мне наплевать на то, какую роль в этих результатах вы себе отводите. Но, чему я действительно буду противиться всеми доступными мне средствами, так это тому, чтобы обсуждаемые три ГОИ куда-то передавались ближайšie три года. Видите ли, все программы по этим инициативам сверстаны на ближайšie три года, и я под этим подписался это мои обязательства, а свои обязательства я выполняю. Но, выполняю я их на оговоренных в соглашении условиях...

Скрипин: Позвольте, Авдей Наумович, Вы не в том положении и не в том статусе...

Шилов: Не позволю, во-первых: мой тайминг еще не вышел, во-вторых: мне на статусы также, наплевать. Так вот, для начала, успокойтесь можете спокойно себе пользоваться всеми эффектами и поступлениями от реализации этих ГОИ, у меня нет намерений как-то на них претендовать. Далее, у вас, у всех здесь присутствующих самый прямой интерес, чтобы я довел эти программы до плановых показателей. Еще проще сформулирую, вы потерпеть три года не можете?..

Скрипин: Авдей Наумович, по-моему Вы себе много лишнего позволяете.

Шилов: А по-моему у меня тайминг еще не израсходован. Сразу упреждаю, если мне начнете сейчас рассказывать про проверки в отношении меня, спецмероприятия в отношении меня и так далее, то прямо сейчас можете их инициировать. Если бы я этого опасался, то не влез бы во все это. А по существу, у вас есть что-то конкретное и существенное, что вы можете мне противопоставить? Кроме, разумеется, аппаратных возможностей и ресурсов. Знаю, что нет. Поэтому я возвращаюсь к единственно возможному положению: все эффекты и поступления – ваши, доведение до плановых показателей – мое. Все у меня.

Скрипин: Ну не наши, а общества. И выводы, все же не Вам делать, и решения принимать тоже, не Вам.

Какой-то госсоветчик: Вообще, поведение и манера очень возмутительные...

Шилов: Вы собрались, чтобы оценить меня или результаты, мои и моей группы? Если меня, то мне ваши оценки ни чему, без них обойдусь. А что касается оценок и аргументов по нашей с группой деятельности, то мне достаточно их сравнить ее с результатами любого ведомства. Например результаты по первичному образованию и наши результаты по специальному образованию...

Скрипин: И что же? И как их вообще можно сравнивать и сопоставлять?..

Шилов: Действительно... Ясно... В таком случае, мне здесь делать нечего. Принимайте решение так, как это у вас принято. Только, если можно, сначала решение, потом особистов, если до этого дойдет...»

После этого Авдей Наумович покинул зал. Мы остались, без малейшего понятия, что делать, но решили досидеть до конца. Надо сказать, что к нам вопросов больше не было. Все оставшееся время обсуждалась «недопустимость» поведения Шилова, и «вот, что бывает, когда...». Продлилось это примерно полчаса-час. По завершении того мероприятия, мы связались с Наумовичем, он нам сказал, что действуем в обычном режиме, и все, что случилось, его и только его забота. Чему, как Вы понимаете, мы противиться не стали. Вообще, визуаграмму того заседания можно легко найти, пусть и сильно отредактированную. Я лишь озвучила свои впечатления.

Правильно ли я понимаю, что после этого наступил еще

один «период безвременья», когда у вас не было понимая что и как пойдет дальше?

Можно сказать и так. Только на этот раз Шилов поделился с нами своими мыслями. На следующий же день, после описанного выше заседания, он нам сообщил, что самое негативное, что может произойти в результате его пикировок со Скрипиным, это принудительная отправка на вечный отдых без возможности заниматься чем-либо масштабным. Нам он посулил наоборот, продвижение по службе, чтобы мы были максимально лояльны действующей номенклатуре. И надо отметить, что по настоянию Наумовича, у нас четверых состоялся разговор с Лобовым, на котором были недвусмысленно озвучены его мнения и ожидания. Если коротко, сводились они к простому – он нас «в обиду» не даст, мы должны были действовать, как действовали. И все это «повисло» на четыре-пять месяцев.

Тут я, Лен, у тебя слово перехвачу. И дополню, все сказанное тобой тем, что Шилов гарантировал нам нераспространение на нас рисков, связанных с его поведением, принципами и мировоззрением. И лично я ему доверился, хоть он и сказал, что относится он к нам исключительно, как к рабочим единицам, пусть и ключевым. Проще говоря, с точки зрения психологии и стресса, перенесли мы это все, как никогда просто. По сути, мы действительно продолжили действовать в том же режиме. С того момента мы начали следовать принципу «не надо реагировать на то, что не стоит

реакции».

И что же в итоге этого этапа?

Хэ, не терпится узнать развязку? Понимаю... Развязка получилась в достаточной степени неожиданной. К ней и перехожу. Как мы понимаем, без внимания Верховного эта вся возня остаться не могла. Особенно, когда оценкой занимался сам Скрипин. Вот и самый-самый захотел использовать Шилова с максимальным интересом для себя. Точнее, мое субъективное мнение, к этому его подвел Лобов. Короче, суть в том, что Шилов, как фигура, мог стать: и хорошим «громом отводом», и «собирателем внимания», да и просто медийно интересным. При том, что его результативность оставалась при нем. Зачем все это Верховному, точнее, Лобову в интересах первого лица? Очень просто, даже примитивно – при начале какого-либо внутреннего негативного, как кулуарного, так и публичного, происходило переключение и концентрация на Шилове. Почему, понятно? Тут тебе и живость, и результативность и все, что угодно. Думаю, это понятно и без лишних объяснений. Правда, этот маневр нам расписал сам Шилов. Мы тогда были сильно сконцентрированы на насущном, некогда было рассуждать на подобные темы.

Так-так, и что же было предложено ему и Вам?

В плане должностей и статусов, ничего. Надо же эти финты было проверить и обкатать. А вот в плане самой нашей деятельности, был выдан полный карт-бланш и поддержка со стороны самых верхов, точнее, той их части, к которой

принадлежал Лобов. А, да, на счет статуса, Шилова начали приглашать на все мероприятия госсвета и аппарата правительства. Ну, и нас он стал подключать к этим совещаниям.

И все-таки, если позволите, несколько уточняющих вопросов по данному периоду?

Конечно-конечно, для этого мы все здесь.

Вы продолжили заниматься исключительно теми тремя сферами?

Формально, да. Но, фактически, мы стали делать планы реализации практически под все программы и задачи государственного уровня. Проще говоря, мы стали неформальным ведомством по государственному организационному планированию.

И как это отразилось на вашей деятельности?

Как ни странно, позитивного было мало. По сути, кроме приглашения Шилова на госсветы, позитива особого и не было. Поясняю. Во-первых: на нас «свалили» всех «плохо устроенных» госчиновников, причем отовсюду, из всех подряд ведомств. Во-вторых: ресурсов добавили, чисто символически. В-третьих: количество различных запросов от верхов выросло многократно. Разумеется, это не могло не сказаться на нашей эффективности. Не скажу, было ли это специально или нет, но нагрузили нас под самую завязку.

И сколько длился этот самый период?

Четверть избирательного цикла точно. То есть, где-то полтора года.

А что же с выступлениями Шилова на госсоборатах? И как он допустил такую ситуацию с вашим функционированием?

Вадим, на второй вопрос я отвечу, если позволишь...

Пожалуйста, Мить.

А ответ на него достаточно простой – Шилов допустил подобную ситуацию намеренно. Какие же у него для этого были резоны.? Первое: получить время на формирование имиджа в госсоборате. Второе: показать, что происходит, когда навязывают персонал. Да, и как же бесконечные запросы, «ненужный» персонал и все в этом духе, согласуется с «карт-бланшем», о котором мы упоминали? Еще проще, в госсекторе, если вам дают карт-бланш, это совершенно не означает, что вы получаете свободу действий. Скорее наоборот, на вас сваливается столько, что лучше бы вы оставались «подневольными». А что касается выступлений Авдея Наумовича на госсоборатах, то была пара-тройка особенно памятных, я бы сказал определяющих...

Это те, на которые вы мне указали до этой встречи?

Мы, Юрий, Вам много чего рекомендовали посмотреть среди визуограмм. Какие конкретно Вы имеете в виду?

Вообще, я просмотрел все, что смог найти. Очень много из того, отредактировано, заретушировано и обрезано.

Да, это понятно, мы уже это отмечали. Ладно. Я имею в виду: заседание генеральной коллегии госсобората номер сто сорок пять; заседание рабочей группы госсобората по экономическому развитию номер сто шестьдесят восемь; заседа-

ние аппарата правительства номер сто семьдесят семь.

Да-да, согласен с Матвеем Сергеевичем, эти заседания были самыми, скажем, ядреными, в его исполнении. Лен, согласна?

Пожалуй, да. После этих мероприятий, были сформированы несколько законодательных и нормативных актов, в разработке которых, и нам пришлось участвовать непосредственно.

Так может, на них и остановимся?

Да вроде, к этому и подводили. С какого заседания начать?

## **Глава 6.**

А давайте, с первого, упомянутого Матвеем Сергеевичем, и начнем.

Ну, Мить, ты начал, ты и продолжай.

Без проблем. Помню это заседание достаточно хорошо, так как присутствовал лично. Вадим Максимович и Елена Федоровна, как раз-таки занимались вновь прибывающим персоналом, а меня Шилов попросил присутствовать для «подношения» наших циферок и оценок. Разумеется, присутствовал я не на самом госсовете, а удаленно, в специальном здании на специальном канале связи, но визуалка мне приходила полная, без цензуры, так сказать. Собственно, началось все очень заурядно и ожидаемо: сначала дежурная

вступительная речь, потом промежуточные выкладки и итоги, потом оглашение повестки дня и так далее. Короче, Шилов был приглашен на это мероприятие, чтобы дать свою оценку и видение развития транспорта и всего, что с ним связано, но пока прошла эта вся дежурная рутина, прошло порядка полутора-двух часов прежде, чем Шиллову досталось слово. Когда же дело дошло до Авдея Наумовича, состоялся разговор, примерно такого содержания: «

Модератор: ... давайте сейчас выслушаем видение и соображение господина Шилова по этому вопросу, а потом перейдем к выработке решений.

Какой-то чиновник: Я правильно понимаю, что Авдей Наумович озвучит мнение общественных организаций?

Шилов: Нет, не правильно Вы понимаете. От общественных организаций здесь достаточно представителей, чего не скажешь, когда дела касается практических шагов... Но не об этом. Я, очень коротко, выражу оценку нашей группы относительно упомянутого вопроса. Оценка очень простая – транспортная инфраструктура у нас существует только для: крупного объема, чиновничества и госсаппарата, а также для состоятельных граждан. Проще говоря, кто готов платить много, тот и пользуется. Конечно, менее состоятельные люди и предприятия нашли решение, они перемещаются сами и перемещают грузы в обход транспортной инфраструктуры, благо, технологические возможности это позволяют. Исходя из этого, лично у меня вопрос простой – мы какие задачи

этой самой инфраструктурой решаем?

Модератор: Вы уверены в корректности и обоснованности поставленного вопроса..?

Шилов: Прошу не перебивать во время моего доклада, пожалуйста. Корректность и обоснованность – дело дискуссии, а я не дискутирую, я констатирую. И констатирую я следующее: если положение дел устраивает, то надо сократить саму транспортную инфраструктуру в три раза – это позволит сократить расходы на нее в шесть раз; если есть задача сделать ее общедоступной, как это положено по конституции, то надо «спускаться со столичных высот на муниципальные земли». Правда, у меня серьезные сомнения, что второй вариант устроит большинство из вас. Посему, мое заключение – идти по первому варианту, а высвободившееся средства направить по вашему усмотрению, по другому ведь, все-равно не будет. Все у меня.

Модератор: Мда, как всегда, многозначительно. Уважаемые участники госсвета, если позволите, я задам Авдею Намовичу вопрос на немного отвлеченную тему. Можно да? Господин Шилов, это, на моей памяти, ваше пятое выступление на госсвете, и все они очень колкие и язвительные. В связи с этим у меня вопрос, Вы чего-то конкретного добиваетесь?

Шилов: Как Вы, да и весь госсвет, относитесь к моим докладам, не моя забота. Я уже устал говорить, что я не политик, и нечего мне добиваться. Я всего лишь требую опре-

деленности, пусть кривой-косой, которая устраивает только вас, но определенности. Вместо этого я уже на протяжении шестого заседания госсвета слышу рассуждения на тему «достаточно ли вы великие»...

Множество голосов: Да что он себе позволяет?..

Шилов: А, ну да, и постоянные «обиды» в мой адрес. Только вот в чем проблема, это никак не приближает нас к определенности, да вам она, как я понимаю, и не нужна...

Модератор: Авдей Наумович, раз Вы такой определенный, может поведаете нам о том, как вы видите решение задач по транспортной инфраструктуре.

Шилов: Только эти задачи вначале должны появиться, а если вас все устраивает, о чем может идти речь? Я с этого и начал. Но, на неготовности вы меня не подловите. Выведите на в общую директорию, пожалуйста, визуализацию концепта «Полезный транспорт и логистика.» Вот задачи, вот действия, сроки, ресурсы, результаты. Полное изучение займет у любого, от силы, пятнадцать минут. А мы только повестки по полчаса оглашаем, которые итак все наизусть знают.

Модератор: То есть Вы ставите под сомнение необходимость госсвета?

Шилов: Это вам хочется, чтобы я в этом сомневался. А я, опять же, возвращаю вас к определенности – нужно в корне менять регламент и содержание заседаний. Уж больно они узко конъюнктурные.

Модератор: Да уж, такой оценки, еще слышать не прихо-

дилось. Если сводить к простому, то мы все тут никчемные, один Вы способный..?

Шилов: Сводите к чему хотите, воспринимайте как хотите. Я сказал то, что сказал. Решения и выводы, в любом случае, за вами, на то она и, как вы выражаетесь, легитимность.»

После этого был объявлен перерыв, а Шилов ушел на разговор с Лобовым. Содержание этого разговора мне не известно, но Шилов, по его завершении, уехал в наш офис, и мне сказал явиться туда же. Особых рассуждений на тему прошедшего госсвета у нас не было, да и некогда было, текущие задачи никто не снимал. Вообще, Авдей Наумович был противником всякого рода совещаний, заседаний, советов и так далее, «В нынешних условиях, все задачи могут без проблем решаться в текущем режиме. Это все вопросы организации, автоматизации и систематизации», так он говорил. Даже более того, он утверждал, что все эти бесконечные сборища, в основном нужны исключительно для удовлетворения властолюбия, так он объяснял свой негатив в отношении любого рода советов.

Извините. И все же, есть предположения, о чем тогда говорили Шилов с Лобовым?

Я могу предположить, основываясь на последствиях. Если позволите.

Лен, какие могут быть возражения.

Так вот. Через некоторое время после упомянутого разговора, в управление нашей группе перешла одна из транс-

портных государственных компаний, а именно компания по внутренним водным и речным перевозкам. Еще проще, нам в управление передали весь речной транспорт. Исходя из этого, могу сделать вывод, что суть разговора сводилась к следующему – покажи и докажи на практике свои выводы и заключения.

Да, согласен, очень похоже на то. Правда, я бы больше обратил внимание на то, что с того самого госсвета отношение к нам и нашей деятельности со стороны госаппарата резко изменилось, и, как ты догадался, далеко не в лучшую сторону. И это отношение я бы сформулировал следующим образом – раз вы самые умные, самые продуктивные и вообще самые-самые, разбирайтесь со всем сами, без нашего участия.

Опять же, прошу простить, я упустил такой момент, а у вашей организации, на тот момент, уже была какого-либо форма, название, статус?

А мы об этом разве не упоминали? Вообще, эта самая форма, как и название, менялись. На тот момент мы назывались Межведомственное Независимое Управление Госпрограмм, как-то так. Вон Елена Федоровна с Матвеем Сергеевичем, подтверждают. Название, разумеется, придумывал не Шилов и не мы. Ему было наплевать на всякие там пустые названия, нам было не до этого. Хотя, надо отметить, что как раз к ценности слов и их значениям, он относился чрезвычайно серьезно, я бы сказал фанатично. Но на счет названий подход был простой – суть отражает, не руга-

тельство, ну и ладно. Да, что касается формы, по сути мы были государственно-общественной организацией с самыми широкими функциями и полномочиями. И, как отмечалось ранее, нашими учредителями, точнее инициаторами, были множество других общественных организаций и объединений, пусть и формально. У Шилова должность называлась – генеральный координатор-распорядитель, наши должности назывались – управляющий направления. Сейчас вот произношу эти названия, и понимаю, названия вообще не отражают сути. Правильнее было бы назвать, крайние по программе и главный крайний, но это так, юмор. В принципе, на вопрос ответил?

Да, вполне. Благодарю! Давайте вернемся к ситуации с компанией по речному транспорту. Каковы были ваши действия?

Хэ, сначала были действия Шилова. Он, практически в одиночку, проделал следующие действия: разбил эту самую компанию на несколько более мелких, по главным речным путям, точнее просто по бассейнам крупнейших рек; распределил ресурсы в соответствии с грузопотоками и загрузками; полностью систематизировал все логистические процессы. И это только на первом этапе. Нам же он поручил найти и назначить людей на руководство вновь образованных компаний. То, что было дальше, описано в большом количестве источников...

Вадим, разреши, приведу несколько ключевых моментов

по той программе. Первое и ключевое, главным его ходом было – загрузить речной транспорт выпадающими из оборота и не типовыми грузами. А в результате реализации всего плана получилось следующее: увеличение чистой прибыли переданной компании в четырнадцать раз; увеличение грузооборота всей отрасли в пять раз; капитализация всей отрасли в четыре с половиной раза. Упомянутые компании, после достижения этих показателей, верхи вскоре забрали.

Но как же ему это удалось в условиях, которые вы сами охарактеризовали, как «раз самые умные – сами и решайте»?

Для начала надо отметить, что этот нехитрый «алгоритм» – «отдать, Шилов и мы все сделали, забрать», верхи проделывали постоянно, впоследствии. Упирался Наумович только по нескольким делам, но об этом позже, намного позже. Вообще, его восприятие подобного отношения госруководства сводилось к фразе: «Быть лучше и продуктивнее полного нуля и бездействия не оставляет никакого труда. И потом, я прекрасно понимаю, что именно под этим я и подписался.» А в отношении нашего недовольства по этому поводу, пусть и очень редкого, он просто спрашивал: «Есть ресурсы для бадания, бадайтесь, только без меня. А если нет, то и нечего реагировать.» Собственно, после подобных замечаний, все недовольство улетучивалось. Что же касается «самые умные – сами решайте», то тут еще проще, при любых раскладах госаппарат формальщину реализовывать должен, иначе будут большие неприятности. А Шилову, и

нам вместе с ним, ничего больше и не надо было, мы изначально на формальный подход с их стороны все программы и настраивали. Препоны же чинить, или там преграды и помехи, дело затратное и бессмысленное. Да и рискованное, потому что нет-нет, а Лобов и его люди распекали целые ведомства за проволочки и сверх бюрократию.

Только вот было это в случаях, когда самого Лобова припекало. С другой стороны, так устроено у них из по кон века. И, разумеется, системно эти распекаания ничего не меняли, при следующих обращениях, все происходило в том же ключе.

Ясно. Возвращаясь к самым интересным заседаниям на тот период с участием Авдея Наумовича, можем кратко и по существу осветить оставшиеся два?

Это пожалуйста, это сколько угодно. Тем более, что с заседания номер сто шестьдесят восемь экономического блока госсовета, мы втроем стали участвовать в подобных мероприятиях на постоянной основе, пусть и в качестве ассистентов. То есть для Елены Федоровны и Матвее Сергеевича оно было первым. Поэтому, может кто-то из вас о нем расскажет, друзья-коллеги?

А пускай Лена и расскажет. Тем более, ей тогда даже высказаться удалось.

Высказаться, Мить, скажешь тоже, я всего лишь озвучила то, о чем попросил Шилов. Но, все по порядку. В принципе, то совещание было довольно стандартным по регла-

менту и повестке: оценка экономики, экономические прогнозы и прочее. Шилов и мы вместе с ним, были приглашены в качестве «третьей стороны», как обычно. Но в этот раз, после формальной вступительной части, председательствующий сразу же обратился к Авдею Наумовичу. Вот, приблизительно, какая вышла полемика: «

Модератор: У меня есть поручение от первого министра, передать первое слово Авдею Наумовичу Шилову, так что, выполняя его поручение, прошу Вас, господин Шилов, дать Вашу оценку экономического состояния государства. Только, постарайтесь удержаться в рамках регламента.

Шилов: Легко, это займет минимум времени. Даже если не менять действующих Правил, то: темпы роста могут быть семь и три десятых в год – сейчас еле-еле два; капитализация может быть на восемьдесят процентов больше; и самое главное – средний уровень доходов по всем социальным группам может быть больше на треть. Выводы делайте сами. У меня все.

Модератор: Нет уж, Авдей Наумович, будьте любезны, доведите свой доклад по положенного конца. Каков лично Ваш вывод?

Шилов: А он и может быть только лично моим. И вывод таков – заявленные или декларативные цели и стратегические ориентиры не соответствуют реальным. Если еще проще, то у нас личное и частное преобладает над общим и государственным, причем существенно преобладает. Это я сразу

и высказал свой вывод и то, почему так происходит.

Кто-то из участников: То есть Вы хотите сказать, что мы действуем не в государственных интересах, а в своих личных?..

Шилов: В который раз уже, я сказал ровно то, что хотел сказать. А как вы это интерпретируете – не моя забота. Более того, ответ на Ваш вопрос должен давать не я, а следственные и контрольные органы.

Госсовет, хором: Это же наговор и не обоснованные обвинения...

Модератор: Уважаемые господа и дамы, не создавайте какофонию. Авдей Наумович, предлагаете инициировать и поручить этим самым органам, провести соответствующие действия.

Шилов: Инициирование чего бы то ни было не входит в круг моих интересов. И уж тем более, у меня нет на это полномочий. Но, если уж инициировать, то начинать нужно с моей организации, чтобы было с чем сравнивать и оценивать.

Модератор: Смело. Вы настолько уверены в своей кристалльности?

Шилов: Ха, это смотря, что и как проверять и расследовать, законодательная база у нас с большим количеством возможностей для соответствующих структур. В одном я точно уверен – у меня люди сначала делают то, что должны делать по всем уставным и основополагающим документам, а

подавляющем большинстве ведомств и госструктур народ, в массе, занимается тем, что считает нужным для себя. Поэтому, я и заключаю, что ели госаппарат займется тем, чем должен заниматься, будут достигнуты другие показатели, гораздо более существенные. Вот и все.

Модератор: Все-таки вы обвиняете...

Шилов: Нет, просто, видимо, Вам хочется, чтобы я обвинял.

Модератор: Ну, Вы можете конкретно проиллюстрировать данное положение вещей.

Шилов: Легко. Например, у руководства данного, экономического, блока госсовета, самое часто повторяемая фраза : «Мы ожидаем...»; «Мы ожидаем такие-то уровни», «Мы ожидаем такие-то показатели» и так далее. Возникает простой вопрос: Чего вы ждете? Что нужно сделать, чтобы вы начали действовать? Я уже не говорю о характеристиках и параметрах этих самых показателей, пусть будут, какие есть. Вы действуйте, а не ожидайте...

Модератор: Господин Шилов, это все семантика, риторика и буквоедство...

Шилов: В корне не согласен, формулирование – одна из базовых вещей любого действия. Если вы формулируете «ожидаем», то вы и будете только «ожидать». Я прекрасно понимаю, что если будут такие формулировки, как: «достигнем», «реализуем», «выработаем», «добьемся» и тому подобное, то это ко многому обязывает, надо же будет прила-

гать соответствующие усилия. Вот Вам и наглядный пример того, что Вы просили. А что касается, еще большей конкретики, то, как я уже сказал, сравните показатели моей организации с любым ведомством, это и будет вам ответом.

Модератор: Ну-ну-ну, Авдей Наумович, разве в этом может быть прямая корреляция?

Шилов: Прямее не бывает, так как действуем мы на одном и том же поле, по одним и тем же правилам, а вот ресурсов у меня действительно, несравнимо меньше. Да, если все же пойдете меня проверять, не забывайте – моя организация негосударственная.

Модератор: Но, Вы же сами говорите, что действуем-то мы по одним правилам...»

Это самая яркая часть его тогдашнего выступления. Дальше, в течении минут десяти-пятнадцати, был просто обмен цифрами, фактами, цитатами из законов. Вот, как раз для озвучивания цифр, Шилов передал слово мне.

А какие цифры Вы озвучивали, сейчас не вспомните?

К сожалению, достоверно не скажу. По-моему, приведенные показатели по отраслям. На самом деле, не столь важно. Тем более, это должно быть на визуаграмме того совещания. Главное другое, что произошло после, в результате. А результатом стало следующее: первое – проверку к нам все же направили, хоть и назвали ее «для фиксации опыта»; второе – очень большое количество «левых» людей и конъюнктурщиков захотело от нас уйти; третье – Шилов был вызван

к Верховному. Правда, эта самая встреча состоялась только через полгода. Еще до нее дойдем. Да, чуть не забыла, нам в управление передали один из государственных отраслевых банков, а именно – банк развития аграрного сектора.

Это что-то новое для меня, нигде не видел упоминаний о том, что вам довелось еще и банком руководить...

И не удивительно, так как тот банк переродился в такого монстра, как Национальный Банк Потребительского Рынка. Руководство этого банка всем известно, точнее его высокомерие. Правление НБПР считает его исключительно своим детищем. Кто же захочет вспоминать, что мы, во главе с Шиловым, увеличили его капитализацию почти в пять раз, как раз за период между назначением встречи с Самим до ее проведения, то есть за полгода.

Если позволите, я бы не стал подробнее останавливаться на управлении тем самым банком. Во-первых: скучно. Во-вторых: управление им осуществлялось сверх технологично, поэтому и скучно. В-третьих: с высоты своего нынешнего опыта могу сказать, что ничего особенного мы и не делали: сократили все, что можно было сократить; продуктовую линейку сделали гибкой, на сколько это было возможно; свели бюрократию к минимуму. А дальше – деньги делали деньги. Как сам Шилов говорил: «Деньгами не надо управлять, их надо направлять и создавать условия.» Это мы, по сути, и делали.

Хорошо, раз вы считаете, что на этом подробнее останав-

ливаться не стоит, не будем. Тогда, такой вопрос, о каких конъюнктурщиках и «левых людях» идет речь?

А, так о тех самых, которых нам сторонние ведомства посбагривали. Не совсем понятно о ком идет речь? Попробую нарисовать портрет. Вообще, с моей точки зрения, существуют определенные мотивы поступления на госслужбу, а именно: амбиции государственных масштабов, как позитивные, так и негативные; фактическая гарантия трудоустройства до самой пенсии, если есть трудоустройство; властолюбие и все, что с этим связано; легкий доступ к «ничейным» деньгам; просто «затащили», то есть детки, родственники и тому подобные. Это основные пять, таких подавляющее большинство. Вон и Матвей с Леной со мной согласны. Так вот, к чему я, а к тому, что в нашей организации три четверти сотрудников было из тех, кто руководствуется тремя последними мотивами поступления на госслужбу. Вот они все и начали массовый «исход», так как у них появилось стойкое убеждение, что «недолго нам осталось» из-за поведения и риторики Шилова.

Вадим, на самом деле, я бы на этом тоже подробно не останавливался. В конечном счете этот самый «исход» пошел нам только во благо. Мы избавились от балласта, от всех издержек, связанных с раздутым аппаратом и все в этом духе. Но самое главное, что впоследствии в нашу организацию было не устроиться.

Мить, только ведь причина этого была несколько в дру-

гом. Ты же помнишь? Шилов, уже имея негативный опыт, просто взял и процедурно сделал невозможным сваливание на нас кадрового балласта. При этом главным критерием приема был, как же он его формулировал? А, точно: «Берем только тех, кто ножками потопал, ручками похлопал и может пальчиком показать, что получилось.» Много ли таких в госсепарте? Разумеется, есть, процента два-три. Но, в дальнейшем, мы брали только людей не из госсектора, чаще всего предпринимателей, инженеров и представителей естественных дисциплин.

Так, что-то мы в очередной раз отклонились от главного объекта повествования. И ты, Юра, нас не контролируешь. Смотри! Мы тебе столько нарассказывать можем, многотомник получится. Но, у нас же задача передать основную суть.

Нет-нет, все в том объеме, на который и рассчитывал. Голые факты и события без подробностей, тоже не добавляют жизненности и интереса. Ну, раз считаете, что надо вернуться к основному, не возражаю. Мы остановились на результатах совещания группы госсовета по экономическим вопросам...

Да-да, Юр, помним. В этой связи, важно не забыть об, уже упомянутом, совещании один семь семь аппарата правительства. Ты спросишь, чем же оно знаменательно? А тем, что, фактически все, это мероприятие было посвящено Шилову, и далеко не в позитивном ключе. Если конкретнее, то противники Лобова, они же ярые ненавистники Авдея Наумови-

ча, пробили этот сходнячок по какому-то надуманному поводу, сейчас уже и не вспомню по какому именно. В общем, главной задачей было спровоцировать или скомпрометировать Шилова. Причем, сделано было так, что Лобов на той встрече присутствовать ну никак не мог, так что получилось, что Наумович был, фактически, один на один со всем аппаратом правительства. Мы, хоть и присутствовали лично, но на тот момент бодаться с чиновниками уровня зампреда и не могли и не умели, скорее присутствовали для собственного опыта.

И надо сказать, впрок нам то совещание пошло на все сто процентов. Извини, Вадим, продолжай.

Ничего-ничего. Поскольку мы не просто лично присутствовали на этом мероприятии, но еще и неоднократно его пересматривали, поэтому его содержание я помню достаточно детально. Происходило все как-то так: «

Первый зампред: Авдей Наумович, первые лица государства настоятельно просили обратить внимание на Ваши предложения и замечания. Мы, разумеется, подобные поручения выполняем незамедлительно. Специальная группа в правительства отобрала некоторые наиболее интересные, с нашей точки зрения, предложения. Давайте их обсудим, в рамках отведенного времени. Если готовы?

Шилов: Готов всегда. Только, во-первых: не мои лично, а всей организации, значит и всех общественных организаций, которые она представляет. Во-вторых: лучше бы вы все по-

ручения выполняли незамедлительно, а не только какие-то конкретные. Отсюда в-третьих: а почему только предложения? Замечания не принимаются?

Первый зампред: Ваши претензии оставим без внимания, пока. А до замечаний, дойдем. Ну, а если Вы готовы к обсуждению предложений, к ним и перейдем. Начнем с Вашего предложения о расчете муниципальных бюджетов из расчета на одного жителя, а точнее о выравнивании этого показателя. Причем за основу должна быть взята нынешняя цифра для столицы. Вы считаете, что это действительно реально? Уточняю, то есть естественные различия для Вас не существуют?

Шилов: Для начала, сразу же попрошу обратить внимание, эти инициативы не по моей инициативе – меня попросили, я сделал. Это в общем. Конкретно по этому, все эти ваши «естественные различия» – всего лишь не очень хорошая отговорка, чтобы ничего не делать. Все не просто реально, а реально с таким запасом, что еще и останется. Но, развиваться все будет по гораздо более позитивным сценариям. Все же расчеты и данные представлены.

Первый зампред: То есть, по Вашему мы мешаем развитию муниципалитетов?

Шилов: На этом вопрос отвечать не буду, бессмысленно это. Я уже его слышал больше сотни раз за этот год. Как слышали так и услышали. Отвечу так, чтобы это все заработало и осуществилось надо всего лишь: поменять настрой-

ки госсaparата, некоторые приоритеты, и сделать общество реальными участниками всех процессов. Уже только от этого результаты будут гораздо более позитивные.

Министр по развитию муниципалитетов: Вы представляете сколько всего надо будет переписать, перенастроить, и сколько всего это за собой тащит?

Шилов: Вот подобные вопросы и подтверждают необходимость перенастройки госсaparата. Переписывайте, перенастраивайте, переделывайте! Или Вы считаете, что Ваша работа состоит исключительно из заседаний на бесконечных саммитах, советах, форумах и тому подобном? Вы – министр муниципалитетов...

Министр мунраза: Вот только не надо учить меня работать?

Шилов: Ни в коем случае не собираюсь этого делать, уже слишком поздно. Но делать все-равно что-то придется, иначе будет недовольство, которое может вылиться в локаут центров, как это уже бывало. Еле-еле потом вытащили ситуацию. Не думаю, что подавляющему большинству хочется повторения этого.

Министр продбезопасности: Вы что ли вытаскивали?

Шилов: Конечно же, Вы. Только зачем было надо доводить до такой ситуации?..

Первый зампред: Господа, господа, мы не о том. Давайте не тратить время на постороннее. Вернемся к повестке, второе Ваше предложение, рассмотренное соответствующей

группой, заключается в том, чтобы отменить налог на дивиденды в национальной валюте. Не понятно, в чем тут позитив, если бюджет недополучит средств?

Шилов: Если исходить из сиюминутной логики, то да, недополучит. Тут вопрос скорее приоритетности этой самой логики, если она в приоритете, то обсуждение инициатив подобного рода бессмысленно. Если же мы руководствуемся долгосрочной стратегической логикой, то принятие подобного рода инициатив могут положительно перекрыть прямые потери, многократно.

Министр финансовой политики: Поясните, пожалуйста, как это у Вас получается?

Шилов: Что касается конкретно этой инициативы, то изначально надо говорить о том, что налог на дивиденды прямо противоречит действующему Кодексу законов о финансах...

Министр финансовой политики: Это в чем же, позвольте спросить?

Шилов: Если бы не перебили, уже бы сказал. Так вот, противоречит этот налог в части принципа «недопустимости двойного налогообложения за один и тот же объект...», далее по тексту, Вы сами прекрасно его знаете. Сразу же поясню, как именно: дело в том, что дивиденды выплачиваются из чистой прибыли, то есть до выплаты дивидендов, все налоги уже выплачены. Почему после выплаты всех налогов, появляются еще какие-то налоги? Но, это дело еще более

унылое. Вы знаете каковы поступления от дивидендного налога? Одна сотая бюджета. А сколько тратиться на его администрирование? Семь тысячных, то есть семьдесят процентов поступающей суммы. Не дорогой ли налог получается?

Министр финансовой политики: А Вы предлагаете, чтобы все через эту лазейку от налогов уходило?

Шилов: От вас уйдешь... Все же написано: «выплата дивидендов только в национальной валюте и в национальной юрисдикции.» Причем важна именно вторая часть, валюта сейчас очень большая условность, все равно все считаем в унциях. Не уже ли не складывается картинка? Увеличение оборота, увеличение объема реинвестирования и все в этом духе. Причем, увеличиться интенсивность хождения самых «не токсичных» денег.

Министр финансовой политики: Это все очень спорно. Любые неосторожные действия в такой консервативной и чувствительной сфере, как финансы и налогообложение, могут привести к коллапсу.

Шилов: Согласен, только вот, ничего неделание приведет к этому самому коллапсу скорее.

Первый зампред: На чем основываются Ваши выводы? Вы видите предпосылки? Уж очень это все походит на голословное, необоснованное обвинение.

Шилов: Вы же ознакомлены с моим докладом для экономической группы госсовета. Там все эти ответы есть. К чему подобные вопросы сейчас?

Первый зампред: Лично я в том докладе увидел только домыслы, намеки и инсинуации, поэтому и спрашиваю Вас сейчас, лично.

Шилов: Если Вы увидели только то, что сейчас перечислили, то дальнейшее обсуждение бессмысленно. Собственно, как и любые другие мои ответы.

Первый зампред: Не в Вашей власти завершать заседания аппарата правительства. Особенно, когда это обусловлено отсутствием аргументов и оснований...

Шилов: А я ничего и не завершаю, просто говорю субъективно, для меня данное мероприятие бессмысленно.»

Дальше все было просто, небольшая унылая пикировка между Шиловым и Первым зампредом, после чего заседание было закрыто. Кстати, это было самое короткое заседание за всю историю существования аппарата в этом формате. Собственно, после этого, Авдея Наумовича на заседания аппарата правительства не приглашали, вскоре поймете почему. Самым ярким итогом того совещания, помимо скорейшего приглашения к Верховному, было начало нескрываемой, открытой конфронтации этого самого аппарата правительства с нашей организацией, и не просто конфронтация, а прямое противодействие. А яркость этого результата, заключалась в том, что Шилов смог обратить всю конфронтацию с их стороны, нам во благо. Каким образом? Исключил аппарат из участия в нашей деятельности; снял необходимость практически всех процедур, завязанных на аппарат; мы получили

все основания говорить о том, что аппарат к нашим достижениям не имеет никакого отношения. Разумеется, это все было сделано при полном согласии со стороны наивысшего руководства, которое и было получено после встречи с Самим.

Не могли бы чуть подробнее остановиться на общественном резонансе после того заседания? Просто, насколько я понимаю, именно после этого мероприятия Авдей Наумович получил известность в широких кругах.

Знаете, а останавливаться-то особо не на чем. Все очень просто, органы фильтрации информационных потоков не смогли отфильтровать в полной мере содержание того со-вещания, и оно стало доступным широкой общественности практически без редакции. Я подозреваю, что произошло это с подачи Лобова, в качестве ответа на проведения этого мероприятия без его участия.

Как вы считаете, это было позитивно для вас и для Лобова, или негативно?

Юр, а фактически никак. С одной стороны Шилов и наша организация в цело получила, что называется, общественный капитал. С другой стороны ни у Шилова ни у нас не было ни малейшего желания им воспользоваться. Как мы уже отмечали, у Авдея Наумовича практически отсутствовали какие-либо амбиции, особенно политические и избирательные. Наши же амбиции лежали в совершенно другой плоскости, проще говоря, также никак не были связаны с выбор-

ными должностями.

Ясно. Может тогда перейдем ко встрече с Верховным?

## Глава 7.

А вот о содержании той встречи мы ничего особого рассказать не можем, как Вы понимаете. Можем только косвенно предположить ее прямые итоги. Ну, а то что она была определяющей не меньше, а может и больше, чем вторая встреча с Лобовым – это факт.

Может хоть какие-то подробности и детали вы попытаетесь вспомнить. Ведь действительно, информация о той встрече практически отсутствует. По сути, есть только момент личного знакомства, и все.

Ну, давайте попробуем пособирать от каждого по малому. Лен, давай с тебя начнем, ты ведь отправляла финальные материалы для встречи.

Хорошо, могу постараться. На самом деле, о содержании встречи с Самим мы можем судить исключительно по тем самым материалам для встречи, которые мы вчетвером с Шиловым и готовили. Но для начала надо отметить следующее: предмет встречи никто не обозначал, даже Лобов; запланированная длительность была полчаса максимум; весь месяц до встречи был повышенный уровень контроля, но это само собой разумеется. Исходя из этого, было принято решение запихнуть в семи-десяти минутную визуалку: ис-

черпывающую информацию о деятельности нашей организации, ключевые точки анализа, ключевые предложения. Шилов ее потом еще два или три раза правил. В результате получилась презентация некоего концепта модели взаимодействия на местном уровне. А если еще проще, то комплексная программа капитализации муниципалитетов, будем называть вещи своими именами. Именно ее безуспешно требовал Верховный, на тот момент, уже на протяжении лет пяти-семи. Разумеется, мы сделали визуалку на предмет данной программы, намеренно. Шилов сразу понял, что одним из основных поручений ему будет – сделать то, что не умеет госаппарат.

Ага, только вот этот самый госаппарат мало чего умел и умеет. И из этого, предположительно, исходит второе поручение для Шилова перенастройка госаппарат в части государственных предприятий. Но, напрямую, да и косвенно, подобного рода поручения никогда не поступали.

Мить, до этого мы еще успеем дойти. Мы пока еще только о подготовке к первой встрече и самой встрече с Верховным. Собственно, после подготовки визуалки, мы отправили ее на «редакцию» Лобову. На удивление, Лобов по ее поводу не имел не единого возражения. Единственное, что его по-настоящему беспокоило, так это манеры и риторика Авдея Наумовича. Я почему это хорошо помню, потому что присутствовала на обсуждении этой презентахи, которая вся и свелась к «воспитанию» Шилова на предмет общения с Самим.

Если коротко, то Шилов пообещал не отклоняться и отвечать исключительно прямо на поставленные вопросы, как он выразился: «Без проблем. Буду вести себя, как на допросе.» На том они и условились.

Есть еще один интересный момент по этому поводу – встречу назначили не в резиденции, а на борту номер один, по дороге из первой столицы в восточную. Это я к вопросу о хронометраже и длительности встречи, официально да – полчаса, но сам путь занимает около трех часов, так-что, возможно, общались они дольше. Думаю, это все, что мы можем вспомнить про подготовку ко встрече.

А что делал каждый из вас в день встречи?

Могу ответить за всех? Благодарю. Все, без исключения, занимались текущими задачами. Причем, Шилов даже сказал, что не надо никому на подстраховке по цифрам и выкладкам сидеть, так как все возможные сценарии он обсчитал, «... а если будет невозможный, то все-равно никто помочь не сможет.» С этими словами он и уехал встречаться.

Ну а сразу же после?

А что после? Шилов вернулся в тот же день, пусть и поздно вечером. Мы еще были на месте, так как после «массового» исхода поднакопилось текучки, да и Наумовича хотелось дожидаться, что скрывать. По возвращении он выдал примерно такой монолог: «Вы что в это время здесь делаете? Сколько раз еще мне надо сказать про продуктивность и эффективность в разрезе времени? Короче, кто начнет заваливать,

отстраню. А на счет встречи с Самим, вижу у вас на лицах все вопросы написаны, вот информация для вас, и только для вас. Первое – всем, что касается капитализации муниципалитетов, теперь занимаемся мы. Второе – мы, в моем лице, теперь входим в состав госсовета, как полноправные его участники. Третье – текущие задачи и обязательства с нас никто не снимает. Это главное, все остальное по ходу. Все формальности будут подписаны завтра, вступают в силу немедленно. Конкретика и распоряжения от меня завтра. Все на сегодня.» С этими словами, он ушел к себе в офис. С того вечера началась долгая эпопея с капитализацией муниципалитетов и земель. Собственно, это было главное направление, за которое мы отвечали.

Я бы отметил другое, с того вечера началось осязаемое становление Шилова, как человека, которого впоследствии называли: «главный громоотвод» страны, глашатай реального положения дел, главный независимый аналитик государства и тому подобное. Безусловно, таковым он являлся и какое-то время до этого, но именно после того дня Авдей Наумович стал, что называется, медийной фигурой, хоть и всячески этого избегал.

Так-так, и какие же поручения он сделал на следующий день?

Начнем с того, что на следующий день к нам прибыла целая делегация из администрации, а также целый флот телеботов, чтобы сделать пресс-релиз о том, что наша организа-

ция отвечает теперь за развитие земель, как в прямом так и в концептуальном смысле. Если позволите, то мое отношение ко всей этой ситуации с капитализациями на земле до сих пор не изменилось, на нас это спихнули, как говорится «с больной на здоровую».

Полностью солидарен в этом с Вадимом Михайловичем, если большинство госконцептов хоть как-то двигалось, то относительно комплексного развития территорий движения никакого не было. Все было сконцентрировано вокруг девятнадцати мегаполисов, а точнее, в них было сосредоточено до восьмидесяти процентов населения и девяносто девять процентов административных и финансовых ресурсов. Все остальная же территория страны была под дистанционными средствами контроля. Да и проживали за пределами обозначенных мегаполисов, те самые уже упоминавшиеся «альтернативщики», проще говоря, те, кто не сумел или не захотел подстроиться под образ жизни мегаполисов. Вообще, глобальный пейзаж страны тогда представлял из себя что-то вроде: ничего с небольшими вкраплениями инфраструктуры, по большей части транспортной – это примерно шестьдесят процентов территории; потом места жительства «альтернативщиков» – около пяти процентов; дальше поля для жвачки населения мегасов – где-то пятнадцать процентов; затем производственные агломерации – около пяти процентов; ну и сами мегасы – оставшиеся пятнадцать процентов. Проще говоря, пятнадцать процентов территории пожирали

оставшиеся восемьдесят пять. Сейчас это категорически не так. Да Вы и сами знаете. Это одно из наших главных достижений.

Мить, это все так, только это же и стало одним из главных промахов Шилова, собственно, как и наших. Это станет явным в дальнейшем. Сейчас же я вернусь к первым шагам по этой самой капитализации земель. В этой связи я бы вспомнил одно из установочных совещаний, видеодиаграмму которого мы тебе, Юр, передали. Но, я бы хотел пересказать его с точки зрения своего восприятия, так как только на нем я осознал масштаб задачи. Вот, что мне запомнилось: «

Шилов: Нынешний статус нашей организации согласно решаемым задачам я уже обозначил. Теперь конкретика. Что касается текущих задач – все двигаем в том же ключе, что и двигается, в любом случае это максимум того, что мы можем сделать по действующим правилам, чтобы сделать что-то больше уже нужна политика, мое отношение к этому вы знаете. Но, если кто-то захочет позаниматься текущими задачами в этом ключе, отговаривать не буду, как и оказывать дополнительное содействие, возможностей для этого у меня нет. Более того, если кто-то посторонний или что-то постороннее соберется экспроприировать такие вещи, как операционные компании, невостребованные средства, и любые другие организации, которые меньше управляемого нами банка, не сопротивляемся, пусть забирают, это все непрофильное барахло. С этим ясно? Тогда переходим к новой макро-задаче.

Как я уже упоминал, речь идет о капитализации территорий за пределами мегасов и земель их обслуживающих. Иными словами, нам надо повысить отдачу от примерно шестидесяти процентов территории, где проживают в основном те, кто не прижился в городах. Не спрашивайте меня, почему официально это называется «развитие малых территорий», не отвечу, да и все равно мне, как оно называется. Задачу следует воспринимать именно так, как ее сформулировал я. Входящие параметры примерно такие: как уже сказал, примерно две трети площади; проживает – около двадцати процентов населения; доля в доходной части бюджета – около четырех процентов; доля в расходах – примерно семь процентов. Наша главная задача была мне сформулирована таким образом: «Ну сделайте хотя бы, чтобы не в убыток.» Первичная постановка задачи не обсуждается. Тем более, что я, как глава нашей организации, ставлю ее следующим образом – через четыре года доля в доходной части должна быть десять процентов. А для этого нам надо четко понимать с чем мы имеем дело, поэтому всяких там «примерно» или «около» быть не должно. Матвей Сергеевич, твоя персональная ответственность, ясно? Срок неделя, через неделю должны быть все данные, даже о которых я не подумал. Вадим Михайлович, ты нам надергаешь все, что касается реализации задачи, у остальных ведомств. Скажем проще, у нас должны быть все начала и все концы по ней, максимально. Елена Федоровна, мечтательная наша, все, что можно направ-

вить на реализацию озвученного мной, должно быть туда и направлено. Срок сейчас. Имеется в виду, все из свободного и незадействованного. Пока все. Вопросы по ходу. Пришли в движение...»

Примерно таким был первый «пинок» от Наумовича по этой самой макро-задаче. И надо сказать, что импульс был передан отличный, уже через неделю у нас была самая полная картина, которая когда-либо была, по этому вопросу. Основной первичный результат, который она показала был такой – в этом направлении уже лет пятьдесят никто ничего не делал, даже не было имитации деятельности. Проще говоря, начинать нам приходилось с полного нуля.

Если позволите, вклинюсь. Даже не с нуля, а с минусов, так как были несколько ведомств, которые существовали именно на «поднятии» не мегасовских земель, а финансирование они, разумеется, отдавать не хотели. А поскольку, как мы уже не раз отмечали, Шилов считал бестолковым занятием бодаться за текущее финансирование, то нам надо было не только наладить стороннее финансирование, но еще и изолировать от него эти самые «целевые» ведомства. Конечно, номинально было продекларировано Лобовым, что он нас отгородит от политиканства и межведомственных битв, но это так и осталось, чисто номинально. Собственно, на другое мы и не рассчитывали. Если говорить еще шире, то пункт из соглашения верхов с Шиловым об «ограждении его и нас от политики» практически не соблюдался. Разве что,

когда что-то начинало просачиваться в медиа-пространство, только тогда следовали какие-то действия, и-то слабые. В остальном же мы всегда были сами по себе.

Лен, раз уж зашла речь об этом, надо обрисовать, как Шилов решал эту проблему. Тем более, что схема была достаточно простой, но эффективной. Если принципиально, то сводилось это к следующим шагам: шаг первый – оформляем потенциальный объект для финансирования из бюджета, это могла быть инициатива, прожект, предложение, короче, потенциальный повод для освоения; второй шаг – наваливаем специфики, конкретики и нюансов, проще говоря, максимально затягиваем процесс обсуждения и принятия решений; шаг третий – сами в этом не участвуем, отписываемся от запросов, подкидываем новые поводы для обсуждений. Упрощенно, Шилов говорил об этом так: «Мы всего лишь пользуемся мировоззрением чиновников, которое реализуется лишь в том, чтобы выматывать друг друга бесконечными интерпретациями всего, что только можно, с целью получить заветное финансирование. Нам же надо выдавать вполне осязаемый результат, поэтому мы и должны быть максимально изолированы от чиновничества.» В случае реализации задачи по «незадействованным» землям, мы действовали практически так же, с одним лишь дополнением – мы включили в эти процессы, как выразился Шилов, «болтологически активную» часть населения тех самых территорий. Таким образом нам удалось и вытащить себя из политиче-

ских танцев, и получить на местах толковый человеческий актив, готовый действовать, а не только лишь полемизировать и теоретизировать.

Это очень существенное и интересное дополнение. Получается, что Шилов предложил новый подход к решению государственных задач – что-то вроде: «решаем задачи, а не политизируем»?

Да, как-то так. Правда, только он, а вместе с ним и мы, реализовывал данный подход. Как мы отмечали, да и он сам об этом не раз говорил, в том числе и публично – политика всегда должна быть прикладной и чрезвычайно дозированной, а если политика делается ради политики, то и результатом ее будут пустые обещания. Но, реально его напрягало даже не это, а то, что: «Политика это такая топка, что в ней может сгореть все, без остатка. История тому свидетель, как в политике сгорали целые государства.» Прimitивно говоря, политика – непомерно дорогая вещь без прямых результатов, но с вполне прямыми последствиями.

Вадим Михайлович, что-то ты отклонился в какие-то ненужные философствования. Позволь, я этот момент утрирую, и поедем дальше. Так вот, нами политика воспринималась всего лишь, как способ выработки и принятия решений, и-то, как один из способов. Шилов воспринимал политику исключительно, как самую большую издержку на уровне государства. Правда отмечал при этом, что совсем без нее нельзя. Для подавляющего же большинство чиновниче-

ства политика являлась неким средством к самолюбованию и решением сугубо личных задач. В результате, три четверти времени и усилий, как минимум, уходили у госаппарата на ту самую пустую политику. Вот и все. Лично я считаю, заострять на этом внимание, не имеет смысла, так как подобная ситуация тянется испокон веков. А то, что Шилов научился, практически полностью, изолироваться от пагубности подобного положения вещей, вот это и стало существенным подспорьем во всех наших начинаниях. У нас у самих не было политических расходов, и издержки, связанные с внешними политическими проявлениями были минимальными.

А в чем же все-таки проявлялось политическое влияние на вас и вашу деятельность?

Главным образом оно проявлялось в том, что мы были безапелляционно крайними во всем, по отношению ко всему и всем. Плюс госсектор запустил прямо-таки целую кампанию, которая убеждала все бизнес-сообщество в том, что мы порождаем недобросовестную конкуренцию за счет применения государственных ресурсов. Абсурдность этого, Юрий, Вы сами прекрасно понимаете. Сразу скажу, мешало все это не сильно, особенно в виду отсутствия всяких политических амбиций. Но, время от времени неудобства доставляло. Неудобства были незначительными, поэтому подробно на них можно не останавливаться.

Хорошо, как скажете, не будем. Вернемся к запуску процесса по капитализации немегасовских территорий. Сразу

же напрашивается вопрос, особенно в виду того, о чем вы недавно рассказали, как же решался вопрос с финансированием этого процесса? Ведь путь к государственным финансам, как я понял, вы себе осознанно отрезали?

Да, осознанно и безвозвратно. Хотя, были и в государственных финансах денежные активы, решение по которым принималось малым количеством лиц, и не требовало особой «бытовой политики». Речь идет о венчурных резервах Верховного. По этим резервам решение принималась тремя людьми, включая Самого. Собственно, какая-то небольшая часть этих средств, и стала для нас финансовым стартом в этом процессе. Как объясняли нам тогда люди приближенные, Верховному уж очень интересно было посмотреть, как мы будем справляться. Шилов и без этих средств хотел обойтись, но его заверили в том, что спроса в рамках бюджетного процесса за эти средства не будет. В общем, убедили Авдея Наумовича использовать выделенные Самим средства на начальном этапе. А пошли эти средства на создание первичной виртуальной инфраструктуры и инфраструктуры для ботов. Только вот, поймал себя на мысли, самым сложным вопросом на первом этапе, да как и на протяжении всего процесса, были отнюдь не финансы, а взаимодействие с населением тех самых территорий. Человеческий фактор, знаете ли, неустраним.

Вадим, это-то да, только можно я по финансам закончу? Чтобы не скакать с темы на тему. Тем более, что пояснений и

разъяснений много не потребуется. Можно, да? Ага, хочется заострить внимание именно на первом этапе, так как после него с финансированием все пошло достаточно банально. Так вот, выделялись следующие основные источники финансов: главный источник – допроизводство, или «закрытие» неудовлетворенного спроса; второй по объему источник – вся деятельность вокруг главного источника; ну, и третий – это все, что связано с переселением из мегасов. На самом деле, эти источники в точности повторяли основные направления деятельности по общей программе, все данные по которой, доступны для ознакомления. Ключевое же здесь то, что один только первый источник в течение первых трех лет, позволил и решить задачу самофинансирования программы, и вернуть взятое из венчурного фонда, и дать прирост по доходам в бюджет фактически в два раза.

Это существенный момент, но все же, давайте по порядку. Что же люди на местах?

Ну, здесь также придется отклониться, так как надо понимать принципиальные установки этих самых «альтернативщиков». На самом деле формулируется они очень просто – мы не приемлем то, как живут в мегаполисах, поэтому делаем все максимально по другому. И для подобных настроений, у Шилова был короткий, но вполне конкретный ответ – «Я еще больший «альтернативщик», чем вы все.» А вот в этом и заключалась одна из главных проблем, так как сам видишь, подобная риторика вполне политическая, соответ-

ственно, и задача политическая. Про отношение Шилова к политике уже много сказано, не буду повторять. Так, как же ее решить? Как оказалось, достаточно просто – постановкой простого по формулировке вопроса: «Что вам нужно для реализации вашего образа жизни?» После данного вопроса была налажена эффективная обратная связь, на основании которой был сформирован базовый список условий, эти условия были затем включены в программу. Все, никакой политики – простое планирование и целеполагание. Верхи потом еще долго изумлялись подобному финту, то ли из-за того, что мы взвалили на себя много «ненужного», то ли из-за того, что у них так никогда не получится, или еще из-за чего. Но, факт оставался фактом, эти условия мы обязаны были выполнить, причем первые результаты должны были быть предъявлены в ближайшее время.

И даже несмотря на это, и на то, что эти осязаемые результаты были уже через полгода, оставалось где-то процентов двенадцать-пятнадцать, которые были недовольны. Думаю, что всеобъемлющее недовольство было их образом жизни, но это субъективно. Интересно то, как Шилов решил эту задачу, сыграв на абсолютно чужом для него поле. Зная, что у Лобова была масштабная задача по формированию «отвлекающего» общественно-политического движения, Авдей Наумович предложил ему сформировать это самое движение из тех самых недовольных. Причем, ничего и придумать не надо было, у них уже была своя идейная база, надо их

было только организовать. А это уже была задача Лобова, за которую он с радостью взялся, так как это соответствовало его амбициям и интересам. В результате практических весь негатив недовольных «альтернативщиков» реализовывался в том самом движении, которое сейчас стало одной из ведущих политических сил в стране.

Даже к нему Авдей Наумович приложил руку?

Получается так. Решая узкую сиюминутную задачу, он положил начало чему-то долгоиграющему. Только вот, не назвала бы я это конкретное начинание позитивным, поскольку движение это, как и большинство других, очень популистское. Но это уже головная боль администрации. Или не боль? Суть в другом, не все, к чему имел отношение Шилов, было позитивным и созидательным, были и такие вот казусы. Лично я считаю, что это непреодолимые издержки, с которыми ну ничего не сделаешь. Мог ли он решить задачу с недовольными по другому? Конечно, мог. Но он выбрал самое простое и эффективное решение, которое позволило не отвлекаться в дальнейшем на ненужное человеческое противодействие.

Получается, что вы свели к минимуму социальные издержки, политические издержки, административные...

Вот на счет административных я бы не сказал. Мы минимизировали только издержки, связанные с межведомственной возней, но не забывайте, есть еще, так называемый, «ближний круг». Поскольку все мы, в смысле население,

позволили этой группе лиц стать, фактически, всемогущими, то мы не могли и не можем исключать того, что кто-нибудь из них может с легкостью нас закрыть. Причем в прямом смысле, как всю организацию, так и каждого в отдельности. Короче, вероятность подобного исхода была и есть всегда. Почему этой возможностью никто из них никогда не использовал? Тут все очевидно и понятно – от нашей деятельности постоянно шел поток средств для освоения, при этом мы не претендовали на их положение и позиции.

Получается, что ваша организация была просто идеальной структурой для «ближнего круга»?

Не совсем так. Видишь ли, полностью развести свою деятельность со структурами «ближнего круга» у нас бы не получилось, сам понимаешь почему. А поскольку эти самые структуры, так или иначе, покрывали почти две трети экономики, то и нам с ними приходилось пересекаться достаточно часто. Практически каждый раз это был конфликт, так как Шилов совершенно не призвал методы их работы, поэтому и договариваться не хотел. Формулировал он это так: «Идти на поводу у этих халявщиков, которые считают себя двигателями развития, значит подчинить все только деньгам, как самоцели. В подобном ключе я действовать отказываюсь, пускай делают со мной, что хотят.» Вот из-за подобной категоричности и выростали конфликты. Несколько раз это даже выливалось с ситуацию «все на одного».

Очень интересно. Можете остановиться на этом подроб-

нее? В чем это проявлялось? Какие были последствия? Как действовал Шилов?

А у тебя разве нет подобных материалов?

Что-то не припомню...

Ладно, без проблем расскажем. Только давай прервемся...

## **Глава 8.**

На чем мы там остановились? А, на том, как нас с Шиловым донимал и изводил крупняк, принадлежащий «ближнему кругу». Ты спрашиваешь, как это проявлялось и реализовывалось? Самые серьезные попытки оказать воздействие, с их стороны предпринимались в форме вызовов на большие собрания, которые назывались что-то типа – «генеральный совет системообразующих компаний», как-то так, точно уже не помню. Не принципиально. Суть в том, как это все проходило: собирались главы и советы директоров этих компаний с одной лишь задачей – оказать существенное давление на Шилова. Причем, они даже не стеснялись делать «Шиловский вопрос» единственным вопросом повестки собрания.

А что, разве конечные хозяева никак на это не влияли?

Цитирую дословно, одного из таких «хозяев»: «Разбирайтесь без меня. Иначе, зачем вы тогда нужны?» Еще раз напоминаю, мы давали хорошую базу для освоения. Никто из них с нами конфликтовать напрямую не хотел. Да и правда,

зачем? Поэтому все баталии с госкрупняком и подобными компаниями, проходили без видимого и существенного участия самих верхов. Чтобы проиллюстрировать одно из таких «мероприятий», мне вспоминается масштабная встреча одиннадцатилетней давности, тогда даже Лобов присутствовал, негласно. Вот, что там происходило: «

Шилов: Когда вы прекратите меня дергать, каждый раз, когда я инициирую что-то на уровне секции госсовета по бизнесу? И вообще, откуда у вас у всех это убеждение, что я должен учитывать ваши интересы, вы ведь ничьи, кроме своих, не учитываете?

Председатель: Авдей Наумович, не понимаю Вашего негодования. Мы действуем абсолютно в рамках дозволенного. И потом, не уже ли Вы бы предпочли, чтобы мы все со всеми своими возможностями начали бы целенаправленную акцию против Вас и вашей организации?

Шилов: Ага, кем дозволено? Не надо отвечать, вопрос риторический. А что касается всяких там акций, то они уже ведутся по всем фронтам.

Председатель: И что же позволяет Вам так считать? Есть прямые доказательства, что это какие-то из здесь присутствующих компаний?

Шилов: Начнем с того, что у меня есть основания считать, что ни одна из представленных здесь компаний никак не может обойтись без провластного ресурса. Более того, все ваши так называемые успехи, в основном, только с ним и связаны.

Но, лично для меня это нормально, было бы странно, если бы было по-другому. Другой вопрос, почему вы решили, что ответа вам на это никогда и ни у кого не будет? Но и это меня не особо заботит. Самое существенное то, что вы суетесь в то, о чем не имеете ни малейшего понятия, результатом чего будет неминуемое уничтожение всех этих начинаний. Сформулирую проще – жадность жадностью, но меру знать надо, иначе будут чрезвычайно катастрофические последствия.

Председатель: Это угроза, или что скрывается за Вашей этой непомерно агрессивной риторикой?

Шилов: Везде-то вы видите угрозы, и любая риторика, отличная от вашей, для вас агрессивная. А я всего лишь обратил внимание на то, что «с деревьев надо снимать плоды аккуратно, затем за ними надо ухаживать и удобрять, чтобы урожаи были еще и еще, а не пилить их под корень после первого же урожая.» Другими словами...

Какой-то инвестбанкир: Не надо, все поняли о чем речь. Вы уж нас совсем за имбицилов держите. Вы хотите сказать, что такая форма конкуренции, как выкуп новых предприятий, неприемлема?

Шилов: Начнем с того, что я не считаю подобные методы, имеющими хоть какое-то отношение к конкуренции. Хотя бы потому, что исчезает сам субъект конкуренции...

Другой инвестбанкир: Почему же более девяноста процентов новых компаний с такой охотой продаются?

Шилов: Знаете что, уважаемые, если будем продолжать

в подобном ключе, то дальнейшие разговоры бессмысленны. Надо просто тогда объявлять открытую конфронтацию и расходиться по окопам. Посему, вопрос, который был задан мной вначале, еще более актуален. Вы для чего меня сюда позвали?

Председатель: Господин Шилов, что же Вас так разозлило? Градус беседы Вы сами задали, а теперь он Вас не устраивает?

Шилов: Причем здесь какие-то градусы? Заканчивайте эту вашу конъюнктурщину. Вы прекрасно понимаете о чем речь, если вы меня выдернули сюда ради откровенного саботажа и разговоров типа: «сам дурак», то это мероприятие бессмысленно изначально. Отзывать я ничего не собирался и не собираюсь. Если хотите, чтобы я пояснил и разъяснил суть инициативы, то дайте спокойно все изложить.

Председатель: Излагайте, излагайте, слушаем внимательно.

Шилов: Долго грузить не буду. Вот самое ключевое для вас: инициатива распространяется только на малые территории; мораторий будет действовать до достижения программных показателей, а именно до достижения двадцатипроцентной доли в доходах бюджета; как-только какая-либо из компаний с малой территории заходит в любой из мегаполисов, положения инициативы на нее перестают распространяться. Проще говоря, в вашей вотчине, остается все по-вашему, у меня даже и в мыслях не было что-то менять на вашей по-

ляне. Скажу прямо, она мне глубоко безразлична.

Председатель: Суть ясна. Хотя, признаюсь, очень неприятно слышать подобное отношение к деятельности наших компаний с Вашей стороны. Тем более, зная, что Вы в прошлом тоже бизнесмен.

Шилов: Не бизнесмен, а производитель. Короче, не буду продолжать. Вопросы ко мне есть по сути?

Председатель: Разумеется. Первый вопрос по традиции от меня, что на счет гарантий?

Шилов: Кто бы сомневался, что этот вопрос прозвучит. Гарантий чего? Я даже по другому сформулирую – что мешает вам назначить меня крайним в случае чего, с вашими-то возможностями?

Председатель: Авдей Наумович, какая Вам выгода все время выставять нас законченными рвачами? Вопрос ведь был вполне конкретный.

Шилов: Мне никого и никуда выставять не нужно, за вас говорит ваша деятельность, точнее ваши методы. И, насколько я знаю, мне никто не запрещал иметь свое личное мнение и отношение. А что касается Вашего вопроса, то я уже сказал, что для мегаполисов правила игры остаются без изменений. Других гарантий инициатива не предусматривает. Говоря прямо, если какие-либо новые компании и предприятия, созданные на основании этой инициативы, вас в чем-то подвинут или вообще снесут, то так тому и быть. А то, что вы привыкли пользоваться исключительно администра-

тивкой, не моя забота.

Кто-то из больших торговцев: Не боитесь, что может все накрыться?

Шилов: Что все-то? Вы мне пеняете на мою риторику, а сами «корону с головы» никак снять не хотите. А основы и фундаменты у меня у самого даже в мыслях не было трогать, я не на столько сумасшедший. В общем, господа, у нас опять это все превращается в малосодержательную полемику, как я к этому отношусь, вы знаете. Если есть еще вопросы по существу, готов ответить, если нет, то давайте в текущем режиме и удаленно.

Председатель: Да, я тоже считаю дальнейшее продолжение бессмысленным. На вопросы Вы не отвечаете, только нас оскорбляете.

Шилов: Тогда до не скорого...»

Как-то так, бодро эта встреча прошла. После этого мероприятия Авдей Наумович сказал, что больше на подобные «сходки» он ходить не будет, даже под страхом исков. А чтобы вероятность исков свести к минимуму, он поручил мне посещать все подобные мероприятия вместо него, и-то по необходимости. Что я, собственно, и делал до самой отставки. Кончено, так ярко, как у Наумовича, у меня не получалось. Более того, у нас с ним была принципиальная договоренность о том, что я отвечаю на все исключительно утвержденными цифрами и формулировками, и в полемику не вступаю. Что же касается Шилова, то его после этой встречи

вызвали на разговор к верхам, через три недели.

Э, прошу прощения, к этому мы еще вернемся. Один момент для уточнения. И что, Шилов больше никогда не встречался с нашим, так сказать, «олигархатом»?

Я даже больше скажу, после той встречи с бизнес-крупняком, он никакие собрания, кроме генеральных госсчетов и нескольких парламентских слушаний, больше не посещал. Ни лично, ни удаленно. Как же он говорил? А, что-то типа: «Поскольку тщеславию и гордыней я не страдаю, то и упражняться в нем не стоит.» Кстати, подтверждаю, ни тем ни другим он действительно не страдал. С ним были другие сложности взаимодействия, чрезвычайно не стандартные, но это ты уже понял, в дальнейшем на этом остановимся.

Почему в дальнейшем? Давайте на одной из таких сложностей остановимся сейчас, применительно к ситуации с национальными бизнес-гигантами. В целом его линия поведения понятна, как в этом случае, так и в остальных. Но хотелось бы чуть большей конкретики и деталей от его ближайших соратников.

Лен, может ты что-то типичное для Наумовича вспомнишь?

Собственно, что вспоминать? Со стороны казалось, что образом его жизни была даже не «равноудаленность» от всех и всего, а самоизоляция и абстрагированность. Вот и с бизнесом, любым бизнесом, он себе в этом не изменял. «Я не собираюсь идти на поводу у денег, даже если я стану нищим»,

эту фразу он повторял достаточно часто. То есть, на практике он мало того, что ставил долгосрочный результат превыше всего, так еще и задействовал для его достижения, как можно меньше сторонних ресурсов. Мы уже упоминали, что он считал государственные финансы в современном их виде, крайне «токсичными» и даже вредными, поэтому старался избегать их максимально, даже во время деятельности в нашей организации. Что же касается бизнес-финансов в целом и финансового сектора в частности, то подход был простой: «Вот заявляемый результат, вот программа действий. Хочешь участвовать? Участвуй. Но, отступать от заявленного я не буду ни в коем случае, паразитировать не позволю, бизнес-интереса у меня нет и быть не может.» Проще говоря, с бизнесом, любым бизнесом, он практически не общался. За исключением предприятий, которые он называл «компаниями с реальной миссией». Это те компании, у которых на первом месте были дела и только дела. «То что продается, то и перепродается. То есть надежности и основательности ноль, значит и тратить время не стоит.» – его слова.

Елена Федоровна даже как-то долго этот его принцип описывала. Еще проще, всех, у кого деньги были самоцелью, он просто посылал, или никак не реагировал. Разумеется, кроме разговоров на официальных мероприятиях.

При этом он с большой охотой общался с учеными, исследователями, представителями культуры, в общем с теми, кого он называл «содержательными» людьми, то есть теми,

для кого главная ценность – созидание. Только вот что-то мы уже совсем скатываемся в описание личности Шилова, как таковой. Все-таки, я считаю лучше это делать в привязке к реальным событиям.

Как скажете. Небольшой штришок его характера мы выделили и обрисовали. Я в дальнейшем, если позволите, буду просить останавливаться на той или иной его черте. Давайте вернемся к хронологии. Мы остановились на том, что он поручил вам, Вадим Михайлович, посещать все встречи с крупным бизнесом. На чем же сосредоточился сам Авдей Наумович?

Юр, только не все встречи, а те, которые надо было посетить. Ну знаете, чтобы успокоить, переключить внимание и тому подобное? «Праздное шатание по различным сходкам и сборищам, не может считаться деятельностью, но многие об этом забывают», таково было его отношение. А Шилов, собственно, и сосредоточился на капитализации не мегасовских земель. Правда вот, я произнес слово «капитализация», и понял, что мы не объяснили, что же под этим подразумевал Наумович, и что же он, по сути, реализовывал. Как ты, наверное, уже убедился, «понятийное поле» Шилова разительно отличалось от стандартного понятийного поля. Кстати, тоже одна из причин непростого общения с ним. Но не об этом сейчас. Он и мы вместе с ним повышал капитализацию не экономическую и финансовую, а ценностную! Причем одной из главных ценностей, если не главной, он назы-

вал то, чтобы сама территория стала ценностью для самих проживающих на ней. Если хотите, ценностью должно было стать – созидательное и бережное отношение к земле, всех без исключения. Установкой Шилова было следующее: «Если мы добьемся зарождения и формирования этой ценности, то экономику, финансы и все, что с этим связано «затянет» как в аэродинамический мешок. Только эта будут экономика и финансы совершенно другого качества и порядка. Как минимум, они не будут деструктивными.» И надо сказать, что действительно, моделька получилась достаточно новаторской.

Можно на этом чуть подробнее остановиться? Не на самой модели, а на ключевых свойствах экономики и финансов, на ней основанных. Сама модель есть в открытом доступе. Только вот, разумеется, с оценкой «нереализуемо».

Это вот у нас Матвей Сергеевич, большой специалист в этом вопросе. Мить, ты большую часть этой модельки обсчитывал, расскажи простыми словами.

Да-да, конечно. Начну только я этого самого «нереализуемо». Что за этим стоит, точнее кто. Тут все просто, стоят за этим те самые люди у которых «все в порядке», для которых образ жизни это – «поиграть в мироустройство, жизнеустройство, контроль над умами и так далее.» Как там в незапамятные времена говорили? «После нас хоть потоп». Вот в этой парадигме и живет подавляющее большинство мирового населения. Я ни сколько не осуждаю, так, значит так.

Но, я это к чему, чтобы было с чем сравнить эти самые экономику и финансы нового качества и порядка. Мы в начале этого рассказа упоминали от том, что в погоне за потребностями все напрочь забыли о надобности или необходимости. Сразу оговорюсь, одно дело, когда у тебя баснословные суммы для покупки целых предприятий, или даже создания новых рынков. Другое дело, когда ты обкладываешься гигантским количеством совершенно ненужного барахла, а потом еще и «кидаешься» на всех, кто косо на него посмотрит. Да, и здесь же надо упомянуть, что ни мы ни Шилов «лечить» это прямо в лоб не собирались, он так и говорил: «Я не до такой степени сумасшедший, чтобы лечить кого-то от жадности, зависти, уныния и других смертных грехов. Особенно в масштабе государства.» Глобальная задача состояла как раз-таки в том, чтобы в соответствующих условиях, даже эти, условно говоря, низменные качества были бы направлены на конструктивность и созидание. Отсюда и возникает качественно новая экономика, не «потребительская», которая «застойна» по своей природе, а экономика «постоянного перерождения», которая не иначе как эволюционной, быть и не может.

Мить, Мить, ну ты как-то слишком философски зашел. Юра этот твой описательный пассаж потом на человеческий не переведет.

Лен, пожалуйста-пожалуйста, если можешь проще, буду только раз. Просто, я хочу сказать многое малым количе-

СТВОМ СЛОВ.

Я воспользуюсь объяснением самого Шилова. А объяснял он мне это так: «Нынешняя версия потребительской экономики привела нас к тому, что «упаковка» стоит дороже, чем сам «продукт». При этом в самом «продукте» необходимого продукта процентов десять-двадцать, потому что все покупают прежде всего внешний вид, «узнаваемость», «сопоставление с другими», ожидания и тому подобное. Мы же будем добиваться того, что на развиваемых нами территориях будет производиться только то, что действительно нужно, с соответствующей культурой производства и пользования. При этом экономический цикл будет максимально безотходным и коротким: сырье-продукт-сырье. А не как сейчас: новое сырье – продукт плюс отходы – потребление плюс отходы – свалка.» Как он еще потом пояснил, под «продуктом» и «сырьем» подразумевалось все в самом широком смысле, даже целые предприятия, организации или ведомства.

В целом, все понятно. Но все же, по каким базовым принципам должна была работать такая экономика?

Я уже начал об этом говорить, да и из объяснения Елены Федоровны должно стать все понятно, вроде. Не вопрос, еще раз повторю: производство необходимого, а не потребностей – не навязывание или программирование; максимальная гибкость экономики – Авдей Наумович это определял как «сверхтекучие процессы» и «сверхпроводящая инфраструктура»; максимальная применимость и задействован-

ность всего и всех – отсутствие чего-то или кого-то невообразованного. Пожалуй, это три самые основные принципа. По крайней мере, это первые принципы, которые Шилов сформулировал. Понимаю, звучит, как утопия, сам не до конца в это верю...

Вадим, почему? Мы же упоминали, что Авдей Наумович с большой охотой общался с учеными, а особенно с астрофизиками и космологами. Вот эти принципы, как раз и были сформулированы на основании законов Вселенной. Там же все работает.

Согласен. Только вот, в космосе нет человеческого влияния. И я совершенно не склонен рассуждать на подобные темы, я – законченный материалист, вы же знаете, но даже я признаю то, насколько любое начинание Авдея Наумовича было гармонично. Особенно ярко это бросалось в глаза на фоне всеобщей конвертации всего в деньги.

И вот эта гармоничность и описанные вами принципы, и стали основой для крупнейшей задачи по капитализации незадействованных территорий?

О, «незадействованных», хорошо сказал, я бы даже усилил – бесхозных. А отвечая на твой вопрос, так гармоничность, а также стройность и незыблемость его принципов, и были всегда основой всех его действий и деятельности в целом. Прежде всего, благодаря этому он так долго и успешно противостоял всему госаппарату и всему, что с ним связано.

Хорошо, теперь картина более целостная. Можем вер-

нуться к истокам программы по «незадействованным землям». Вы упомянули о том, что после его последней встречи с «олигархатом» Шилова вызвали на самый верх. Какие у вас догадки по содержанию того разговора?

Хорошее слово «вызвали», причем вызвали очень требовательно, в приказном порядке. Это верное свидетельство того, что разговор был суровый, да и Шилов после него вернулся необычно мрачный, хотя мрачность была его обычным состоянием. Спрашивать его о содержании беседы мы, конечно, постеснялись, но, на удивление, кое-что нам Авдей Наумович рассказал сам. Сейчас попытаюсь вспомнить: «Как вы знаете, я вчера ходил на раут к нашим правителям. Вот, что вам следует знать из того разговора. Первое: если будем отшивать кого-то из «нужных» компаний, то нам гарантирован саботаж по позициям, которых по определению не может быть на наших территориях. Список компаний передали, надо прочесать. Второе: по сути, нам разрешил посылать всех, кроме выборных ведомств. Третье: нам надо придумать, как гарантировать то, что на наших территориях не будет бунтов и сепаратизма. Четвертое: мы будем вынуждены принять в нашу организацию их «доверенных» людей. Пятое: об иностранных ресурсах не может быть и речи. Если коротко и по-человечески, то на нас сажают ябед, в случае чего, сразу же будет кляуза, и нас задержают до смерти. Да, и надеюсь понятно, что никто нам спокойно капитализироваться не даст, как только появятся «сливки», они тут

же будут сняты.» Примерно такими словами Шилов нам поведал о принципиальных правилах со стороны верхов. Понятно дело, что никаких вариантов кроме, как принять их, у нас не было.

Но я уже догадываюсь, что Авдей Наумович и тут нашел, как, скажем, минимизировать ущерб.

Юр, зришь в корень, уже начинаешь улавливать логику в действиях Шилова. Да, именно-что минимизировал негативный эффект от этих «правил» со стороны верхов. Я даже так скажу, лично мы практически никак не ощутили их влияния на себе. Чувствую вопрос: «Что же именно он сделал?» А вот Матвей Сергеевич расскажет, он в это был вовлечен чуть больше, чем мы с Еленой Федоровной.

Не сказал бы, что на много больше, но некоторые вопросы по этой части, действительно, пришлось порешать бок о бок с Авдеем Наумовичем. Начну с конца. Что касается, скажем так, «иностранного» вопроса он сразу же отпал, так как Шилов не планировал пользоваться иностранными ресурсами. Но, он развернул это обстоятельство нам во благо, предъявив это, как покладистость в выполнении договоренностей. Что касается «доверенных» людей, то он просто воспользовался их алчностью, загрузив их по уши финансовой отчетностью. Поясню, что главными в нашей программе были далеко не финансы, а, как уже отмечалось, необходимости. На счет гарантий отсутствия потрясений, то об этом уже упоминалось – Шилов отдал Лобову на реализацию всех политиче-

ски активных «альтернативщиков». Кстати, для Наумовича эта история тогда не закончилась. Думаю, надо будет затронуть этот факт, но позже. На счет «разрешения» отшивать весь госаппарат, кроме верхов, так мы и-так с самого начала так и делали, просто если раньше мы отписывались, то с того момента начали просто игнорировать или отправлять всех в ведомства Лобова. А вот первый вопрос стал для нас достаточно неудобным, и достаточно много усилий было потрачено на минимизацию негатива, связанного с ним. Какой же это был негатив? Главным образом – влезть в, подготовленную нами, инфраструктуру и среду. Причем, пытались эти компании влазить в «лучших» своих традициях, без всякой оглядки на последствия, главное, чтобы все легкие деньги были их. Что же сделали мы? Как я уже упомянул, пролезть они могли только через инфраструктуру и среду. Мы же, точнее Шилов, сформировала инфраструктуру и среду максимально неудобную и непригодную для этих самых, «своих» компаний. Что из себя представляла среда и инфраструктура, отчасти было сказано при описании новой модели экономики, основанной на надобностях.

Вы уж извините за постоянное углубление, но хочется некоторых подробностей.

На счет чего? На счет среды и инфраструктуры? На счет среды, лучше расскажет Елена Федоровна, а по инфраструктуре – Вадим Михайлович. Я всего лишь это все считал и регламентировал. Лен, начни ты, пожалуйста.

Долго размазывать не буду. Тем более, что основной посыл в формировании среды, а точнее условий деятельности, в самом широком смысле, уже упоминался. Формулировка была следующая: «У нас бесконечно много собственников, но катастрофически мало хозяев.» Вот в основу концепта по среде и была заложена идея, что «все определяют хозяева». Если переводить на человеческий, то все должны быть задействовано и подконтрольно. Если нет или не можешь, то та часть, которая «не подконтрольна» или «не можешь» – переходит тому или тем, кто может. Разумеется, с необходимой компенсацией. Как-то так, не думаю, что стоит что-то добавлять. Если будут нужны дополнения, то в дальнейшем вернемся.

Ну, Лен, ты действительно все рассказала исчерпывающе. Мне остается только сказать, что вся инфраструктура под реализацию этой основы и настраивалась. А именно: инфраструктура выявляла кто и что не соответствует условиям хозяйствования; определяла кому и в каком виде передать, то что не соответствует – устранить несоответствие; компенсировать все, что требуется предыдущему хозяину. Добавить мне здесь нечего. Дальше, как сказала Елена Федоровна...

Только вот, друзья-коллеги, об одном очень важном аспекте вы забыли упомянуть. Эту модель Шилов родил не на пустом месте, а именно, что исходя из устройства государственной экономики того периода, которую он характеризовал не иначе, как: «Больше семидесяти процентов ресурсов

и средств лежат мертвым грузом под двумя-тремя процентами субъектов. А эти субъекты, в свою очередь, только над ним чахнут и тратят кучу усилий и средств, чтобы оставаться на этих ресурсах. Это не экономика, это высшая степень жадности и бестолковости.» Вот Авдей Наумович и сделал модельку, максимально не похожую на действующую на тот момент.

Матвей Сергеевич, это вы очень хорошее и яркое дополнение внесли. Теперь даже мне понятно на чем все строилось и основывалось. Но, нам опять пора возвращаться к основной хронологии повествования. У меня в связи этим такой вопрос, вы упомянули, что Шилов несколько раз выступал в парламенте, не могли бы вы вспомнить, что-нибудь из этих выступлений? А еще лучше, примерное содержание какого-нибудь конкретного выступления.

А разве в архивах нет?

Вы же знаете, в парламентских архивах настоящая «помойка», все вперемежку законы, прения, доклады и так далее. Очень сложно найти что-то конкретное и целостное, только мелкими урывками.

## **Глава 9.**

Без проблем, Юр, вспомним. Вот, кстати, серию его выступлений с пакетом законодательных инициатив для капитализации «малых земель», и можно вспомнить, чтобы дале-

ко от линии повествования не отклоняться. Сразу же отмечу, что с точки зрения медиа-эффекта и резонанса, выступления Шилова в парламенте были наиболее заметными, даже по сравнению с его выступлениями на госсоветах. И основное, что бросалось в глаза и обсуждалось наиболее широко, это то, что он стабильно демонстрировал свою, мягко говоря, нелюбовь ко всем без исключения политическим партиям и политическим силам. Но, ближе к сути, мне больше всего запомнилось его первое выступление на «нулевых» чтениях по упомянутому пакету законодательных инициатив. Несмотря на то, что подавляющее большинство парламентариев знали с кем придется иметь дело, все равно их общение с Авдеем Наумовичем вышло очень не типичным. Разумеется, все то мероприятие было дистанционным, на виар-связи, уже тогда народные избранники были редкими посетителями здания парламента. Происходило все как-то так: «

Спикер: У нас сегодня на повестке очень большой пакет инициатив. Ну и развернулись Вы, Авдей Наумович! Поэтому, чтобы было все максимально обстоятельно, предлагаю обсуждения по данному пакету разделить на несколько слушаний. Возражений нет? Хорошо, тогда начнем с земельной части. Господин Шилов, зачем требуется дополнительный законодательный акт? Почему бы не воспользоваться действующим кодексом?

Шилов: Вопрос ясен, но начну не с этого. Сколько же вы предлагаете обсуждать эти формальности? Там школьни-

ку-первогодке все понятно?

Спикер: Авдей Наумович, Вы как всегда, в свойственной себе манере... Школьнику может и понятно, но у школьника такой ответственности нет, как у нас, поэтому позвольте нам решать сколько времени и что именно обсуждать. А теперь, давайте без лишней полемики, перейдем к поставленному вопросу.

Шилов: Перейдем, только ведь подобную постановку вопроса на счет слушаний можно расценить, как саботаж инициативы. Ну, да ладно, это пускай соответствующие структуры разбираются. Отвечая на вопрос, по кодексу, которому больше ста пятидесяти лет, да еще, и которой в основном о землях мегаполисов – сделать ничего нельзя. Не потому, что кодекс какой-то не такой, а потому, что он принят в отношении того, чего уже, фактически, нет. И потом, я сам не любитель плодить законодательные акты, это вредно. Если бы можно было этого не делать, с радостью бы не делал, охота мне тут биться с вашим величием. Но, когда правил игры вообще нет, тогда начинается полный беспредел и анархия.

Спикер: Это Ваша оценка только данного кодекса, или всей законодательной базы?

Шилов: Всей базы, конечно. Вижу к чему Вы клоните, разумеется, можете внести эти мои высказывания в официальное заключение.

Спикер: Со своими обязанностями мы как-нибудь без Вас разберемся. Ваша точка зрения и восприятия ясна. Коллеги,

вопросы господину Шилову.

Какой-то старый парламентарий: Какие тут могут быть вопросы, если тебя за идиота держат?

Шилов: А в чем, собственно, обида? Даже по официальным данным, прямой экономический эффект от вашей деятельности на протяжении уже четырех циклов составляет минус один процент доходной части. Отрицательный эффект, в моей системе координат, ничто иное, как ущерб. Так кто кого за идиотов держит? Я вас или вы избирателей?

Спикер: Господа, попрошу без пикировок, давайте по существу. А Вас, Авдей Наумович, попрошу не спекулировать показателями. Вы же прекрасно знаете, какое количество капиталозатратных решений было принято в последнее время.

Шилов: Не со мной Вам объясняться. Но, согласен с тем, что давайте дальше по существу.

Парламентарий от бизнеса: Кстати, а Вы посчитали экономический эффект от своих инициатив?

Шилов: Разумеется, первым делом, расчеты и выкладки сразу же после основного текста. Более того, готов включить представленные показатели в качестве официальной аннотации к закону.

Спикер: И что с Вами будет если они не будут достигнуты?

Шилов: Со мной-то ничего не будет. На основании принятых Вами же актов, аннотация к закону – является целевым предписанием для органов исполнительной власти. Моя организация к исполнительной власти не относится.

Спикер: Значит не все законы плохие?

Шилов: А это уже Вы спекулируете. Я не говорил, что все, и не говорил, что плохие. А на счет аннотации – это яркий Вам пример качества принимаемых вами актов. Кстати, не поэтому ли, парламент отодвинули от всего, что только можно? Вы же, фактически, занимаетесь только констатацией факта, то есть фиксируете в актах то, что уже и-так происходит.

Спикер: И что же в этом плохого? И потом, не Вам нас оценивать...

Шилов: Нормально, а кому же вас оценивать, как ни главе организации, учредителями которой являются множество общественных организаций? Это я к тому, что вы каждый раз забываете, что я вам не подотчетен, скорее наоборот. Поэтому перейдите, пожалуйста, с повелительного языка на уточняющие вопросы, иначе конструктивности не будет.

Спикер: Формально, Вы все верно говорите, Вы хорошо знаете процессуальные нормы, кто бы сомневался. Только вот, мы тоже можем наложить вето на все Ваши инициативы.

Шилов: Можете, кто же спорит? Правда, спрос за это будет уже не с моей стороны, а с стороны генерального госсвета. Не забывайте по чьему поручению я здесь. Так, что, мы дальше будем упражняться в знаниях процессуальных норм, или перейдем уже к обсуждению?

Спикер: Коллеги, вы все слышали, у кого есть вопросы на понимание по заявленной теме? Задавайте.

Какой-то лоббист от экологов: Господин Шилов, как вы обеспечите экологическую безопасность на указанных территориях?

Шилов: Очень просто. Сама макро-инфраструктура не позволит создать что-либо, угрожающее экологии. Более того, по некоторым позициям будет даже улучшение экологической ситуации. А вообще, если сравнивать с мегаполисами, то на «малых» территориях итак, экологический рай. Заверяю вас, что благоприятная экологическая обстановка – один из базисных принципов инфраструктуры.

Спикер: А можете озвучить все все принципы?

Шилов: Могу, но не буду, так как проекты инициатив вам были направлены еще полгода назад, там все написано более, чем подробно. И я точно знаю, что у вас официальных заседаний сегодня нет. Можно же было все это изучить? Надо-то всего, надеть экстрафейс, и за пятнадцать минут со всем ознакомиться, сам проверял. А из таких вопросов, как про принципы, я делаю вывод, что либо мало кто, либо единицы, ознакомились с представленными мной материалами. Соответственно, продолжение данного мероприятия считаю бессмысленными...

Спикер: Авдей Наумович, если Вы сейчас покинете заседание, то мы расценим это, как официальное неуважение к парламенту...

Шилов: Ничего покидать я не собираюсь. Просто обращаю внимание, что в дальнейшем я буду только ссылаться

на тексты проектов инициатив.»

И он, действительно, то совещание продолжил постоянными ссылками на инициативы. И действительно, многие, особенно в госаппарате расценили это, как неуважение к парламенту. Вот только оснований для официальных обвинений не было. Даже, помниться, пару наших учредительных организаций вышли из состава учредителей. Хотя, вход-выход в наши учредители был нескончаемой текущей процедурой. Это нам было даже на руку, не было не единого повода считать нас конъюнктурщиками. Но ты, наверное, хочешь узнать, что было в следствие того выступления в парламенте?

Да, все верно, хотя бы в двух словах.

Можно и не в двух, но тут, все-таки, лишние подробности ни к чему, поэтому коротко. Формально, со стороны генерального госсвета, фактически, со стороны Лобова, в парламент было направлено предписание о надлежащем исполнении своих обязанностей в части подготовительной работы к слушаниям, и назначена новая дата слушаний. Сам Шилов в это все не вникал, как не раз уже говорилось, он терпеть не мог бюрократию, хоть и ориентировался в ней не хуже лучших бюрократов. Более того, он неоднократно предлагал вообще обойтись без центрального парламента, а решить все на местном уровне, и-то если потребуется. Матвей Сергеевич кратко может пояснить о чем речь.

Да тут достаточно воспринять следующую цифру: из все-

го перечня действующих на тот момент законов, актов и кодексов, только три процента регулировали «малые» земли и еще пять процентов были общегосударственными, без привязок. Таким образом, Шилов собирался проинициировать все, что требуется, с муниципального уровня. Тем самым, он бы избежал негатива, связанного с ним, и сделал бы эти инициативы еще более обязательными, так как инициативы «снизу» парламент точно бы проигнорировать не смог, их бы тогда разогнали.

Так, и что же в результате?

А в результате, были назначены повторные слушания, и не по отдельным направлениям, а по всему пакету сразу, причем в присутствии самого Лобова. Фактически, все эти слушания превратились в формальность, так как против линии генерального госсвета парламент пойти не мог. Но, даже при всем при этом без казусов не обошлось. О том слушании, в присутствии Лобова, лучше расскажет Елена Федоровна, она там была лично, в качестве «быстрого доступа» к цитатам из текстов инициатив.

Да-да, именно в этом качестве я там и присутствовала. Что я могу рассказать? На счет казусов, начались они с неожиданной позиции и риторики Лобова. Впрочем, давайте я поведаю об этом также, как и Вадим Михайлович, в лицах. Вот, примерно как это все происходило: «

Лобов: Господа парламентарии! Я внимательно ознакомился с предыдущими слушаниями по данной повестке. Со-

общаю вам, что я солидарен с Авдеем Наумовичем в его оценках вашей деятельности. В этот избирательный цикл вы действительно, очень дорого обходитесь бюджету, как в плане расходов на вас, так и в плане отрицательного экономического эффекта. И критерий капиталозатратности здесь неуместен. Тем более, здесь неуместно пренебрежительное и наплевательское отношение с вашей стороны к инициативам генерального госсвета, реализуемые Авдеем Наумовичем, которые, как раз-таки, предполагают значительное пополнение бюджета. В связи с этим, прошу ускорить принятие данных инициатив, и принять во внимание, что они уже утверждены экспертной комиссией госсвета.

Спикер: Мы услышали Вас, господин Лобов. Мы все прекрасно понимаем, что могут дать экономике реализация данных инициатив. Но, консолидированная позиция парламента заключается в том, что мы сомневаемся в реализуемости данных инициатив...

Шилов: Господин председатель, Вы знакомились с биографиями парламентариев? Три четверти здесь присутствующих: либо бывшие сотрудники госаппарата, либо бывшие сотрудники околосударственных структур, либо просто партийные функционеры и политики. Проще говоря, люди, которые за всю свою жизнь ни одной единицы добавленной стоимости не сделали. Это я к чему? К тому, что только единицы из вас могут судить о реализуемости чего-либо. Поэтому, в этих стенах подобного вопроса стоять не должно, я за

него отвечаю и подписываюсь.

Спикер: Вот видите, господин Лобов? Совершенно не возможно разговаривать с ним конструктивно. А Вы говорить, мы как-то не так реагируем и относимся.

Лобов: На это я Вам отвечу только тем, что Авдей Наумович говорил вам в прошлый раз, он не является государственным служащим, поэтому имеет полное право на оценочные суждения в отношении органов власти. А если вам не нравится риторика господина Шилова, то это вам дополнительная мотивация для скорейшего принятия инициатив. В остальном же, все соблюдено? Показатели достойные? Процедуры, правила, регламенты прозрачные?

Спикер: Да, с этим все в порядке, лучше не видел.

Лобов: Я тогда не пойму, в чем загвоздка?

Спикер: Основная загвоздка в персоне господина Шилова.

Шилов: А подобные оценки уже не в ваших компетенциях и полномочиях.

Спикер: Ясно, Авдей Наумович, Вашу точку зрения мы хорошо уяснили. Ваше присутствие больше не требуется, особенно, когда есть представитель генерального госсовета.»

После этих слов, Шилов отключился от слушаний, молча. Я же, осталась в подключении для исполнения той же функции, только уже для Лобова. Ничего существенного, после отключения Наумовича, на слушаниях не произошло. Оно и понятно. Инициативы были приняты для реализации в те-

стовом режиме, с правом отзыва. На другое мы и не рассчитывали, изначально. Единственное, мне достоверно известно, что Лобов в очередной раз высказал Шилову свою стандартную претензию: «Это не место для личных принципов и мнений.» На что Шилов, как всегда, ничего не ответил.

Но, это еще не все хождения с этим самым пакетом законодательных инициатив по капитализации малых земель, еще предстояло утверждение этого пакета в высшей законодательной комиссией, до подписания его верховным. И это была несколько другого рода и порядка задача, нежели проведение инициатив через парламент, так как на парламент Лобов имел сверх влияние, и мог, по сути, провести через него что угодно, а вот на эту комиссию влияние имел только Сам, но точно никак не собирался на нее влиять. Так-что это была новая задача. Еще все несколько осложнялось тем, что наши инициативы затрагивали некоторые законы высшего порядка, а это означало особую процедуру рассмотрения, как ты понимаешь. Процедура эта чрезвычайно зарегламентирована и забюрократизирована, так-что предстояло протащить наш пакет через максимально возможные препоны. Да так, чтобы не растерять ключевые моменты, иначе это все стало бы бессмысленно.

Так-так, заинтриговали. Как же эта задача была решена?

В шиловском стиле и была решена. Мы рассудили так, если процедура проведения инициатив через эту комиссию сопровождается квинтэссенцией бюрократии, то значит мы

должны сделать саму процедуру простой формальностью. То есть решить вопрос до самого процесса. И как же это сделать? Как оказалось, очень просто, разбив весь пакет на прямые дополнения к действующим актам и кодексам. Почему это было просто? Потому, что тексты инициатив были предельно конкретными и прикладными, и трактовались более, чем однозначно, поэтому очень просто соотносились с соответствующими нормами. А одобрение формулировок мы уже получили, принятием пакета парламентом. В общем, прохождение процедур и слушаний в высшей комиссии, действительно, превратилось в формальность, и по самому пакету инициатив вопросов не было. Но, поскольку высшая комиссия предполагает наивысшее самомнение, то было провести отдельные слушания по самой процедуре принятия, о которой, я думаю, лучше всего сможет рассказать Матвей Сергеевич.

Да уж, хорошо помню то слушание, я готовил все материалы по нему. Формально, вопрос стоял в целесообразности отнесения двух или трех норм на местный уровень. На самом же деле, основным назначением этих слушаний было указать «место» Авдею Наумовичу, так как, с точки зрения процедуры, принятие наших инициатив было одним из самых беспроблемных за всю историю существования комиссии. А самое страшное для них было то, что Шилов явно показал, как можно воспользоваться слабостями бюрократического аппарата, или вообще обойтись без него. Слушания эти, разуме-

ется, сделали закрытыми. Очень жаль, так как я больше никогда не слышал, чтобы Шилов разговаривал таким языком. Постараюсь передать происходившее там: «

Сопредседатель: Авдей Наумович Шилов, Вам ясен предмет сегодняшних слушаний?

Шилов: Да, и руководствуясь положением ... таким-то..., а также нормами ... такими-то..., выношу свое несогласие с допустимостью подобного предмета слушаний, в связи с несущественностью вопроса для данной структуры.

Сопредседатель: Таким образом, Вы просите запустить прения по ... такому-то... регламенту?

Шилов: Да. А также принять во внимание ...такие-то... директивы высшей законодательной комиссии.

Сопредседатель: Подтверждаете прошение?

Шилов: Да. На основании указанных директив, прошу запустить ускоренную процедуру рассмотрения.

Сопредседатель: Какие основания?

Шилов: По принципу аналогии экспертиз, в рассматриваемых нормах отсутствуют признаки противоречий и исключений.

Сопредседатель: Кем утверждено?

Шилов: Высшим советом по законотворчеству.

Сопредседатель: Руководствуясь ... такими-то... нормами, Вы принимаете на себя всю полноту ответственности и приравниваетесь к исполнительному чиновнику высшего ранга.

Шилов: На основании ... таких-то... положений, принимаю всю полноту ответственности на себя, по рассматриваемым вопросам. Руководствуясь ... теми же... нормами, не приравниваюсь к чиновникам, в виду отсутствия признаков государственных институтов по рассматриваемым вопросам.

Сопредседатель: Указанные положения приняты к реализации. С настоящего момента, все внесенные инициативы считаются коммерческими с первичным интересом муниципалитетов. В дальнейшем, все действия по данным инициативам рассматриваются на основании соответствующей секции законодательства. Подтвердите принятие.

Шилов: Подтверждаю.

Сопредседатель: Утверждено.»

Да, вот так сухо и сверхформально провел Шилов наш пакет инициатив через высшую комиссию. Но надо сказать, что членам этой комиссии так и не удалось скрыть явное разочарование и раздражение от того, что инициативы прошли. Они думали, что смогут поставить под тотальный контроль всю нашу деятельность в этом направлении, но они еще не знали, каков Авдей Наумович. Более того, даже Лобов очень удивился тому, что пакет прошел, еще больше он удивился тому, на каких условиях и по какой секции он прошел, ведь теперь и он, с формальной точки зрения, имел очень ограниченное влияние на нашу деятельность на территориях. А что касается того, что Шилов больше никогда не разговари-

вал на языке «сухой бюрократии», так этого больше и не потребовалось. Дальше будет ясно, почему.

Я правильно понимаю, что после этого принятия, вы официально получили старт для действий по «малым» землям?

Формально, еще нужно было утверждение генеральным госсоветом, но это была сугубо бюрократическая процедура, для придания статуса, так сказать. К тому моменту уже все было «на низком старте», все было просчитано, расписано и определено. Ждали мы принятие инициатив, исключительно ради легитимности производимых нами действий, чтобы не было перебора с многочисленными проверками, комиссиями и «анализами». А-то у нас ведь как всегда, проверяющих и аналитиков больше, чем реализаторов. В общем, уже на следующий день после принятия, вся наша управляющая группа погрузилась в заранее подготовленный мобильный офис, и отправилась на первую территорию.

В руководящей группе, как я понимаю, были только вы трое и Авдей Наумович?

Фактически, да, но официально, были еще три человека из тех самых «нужных» людей, то есть надсмотрщики от верхов. Эти три человека сейчас занимают очень высокие посты в госаппарате, проще говоря, сами стали «верхами».

Не скажете кто, если не секрет?

Ни сколько, этот факт даже в их официальных биографиях есть. Правда, в том контексте, что, якобы, на них все держалось, и только они делом занимались. Ну, это очевидно.

А что это за люди? Нынешний глава Госресурсов – Беглый, президент Гострансконцерн – Ваксин, ну и, конечно, старший министр развития малых земель – Пиров. Скажу сразу, большую часть времени, когда мы их видели, они висели на связи со своими боссами, обсуждая «против кого и как дружить будут.» Причем, совершенно этого от нас не скрывая, да бессмысленно было это скрывать. Вообще, общение с ними проходило очень просто: Шилов сказал нам, в случае их обращение, слать их к нему, а он уж так их распекал, что лишний раз они к нему и не лезли. Так только, присутствовали для галочки на установочных совещаниях, и все.

Понятно. И коротко, если можно, что за мобильный офис?

А, забавная вещь, мы ее называли «жаба». Изначально это был большой десантный поликоптер для робо-десанта, который Шилов отыскал среди непрофильных активов одной из организаций, которые были у нас в управлении, чуть ли не у банка. Не суть. Увидев его, Авдей Наумович сразу сказал: «А вот на этом мы и будем капитализировать территории». Это была очень внушительная машина, в которой помещались мы всемером, с достаточным комфортом, а также все наше переносное оборудование и техника. Надо сказать, оказалась очень надежной штуковиной, правда, ну очень громоздкой, размером с небольшой частный дом. Видимо, поэтому и не приглянулась нашим войскам, да и поля сражений уже тогда, сильно изменились, нужна была совершенно другая техни-

ка. Но это ты и без нас хорошо знаешь. Продолжим о нашей деятельности.

Да-да, очень хочется узнать, как вы стартовали.

## **Глава 10.**

Стартовали мы с того, что надо было накормить, напоить всех, кто будет задействован в наших программах «на земле», а также обеспечить стабильный поток финансов на возведение инфраструктуры. Как ни странно, Шилов объединил эти задачи в единую большую сверхзадачу. Каким образом? Он создал рыночную нишу, которую условно можно назвать «нормальные продукты питания». Если говорить подробнее, то речь шла о продуктах питания добытых, выращенных или произведенных естественным путем. То есть, не так, как сейчас, все синтезируется на одной пищевой базе, а потом просто добавляются вкусо-продьюсеры. Речь шла именно о производстве продуктов старинными способами.

Вадим, Вадим, что-то ты в кучу все навалил. Позволь, я объясню понятнее, как мне кажется. Можно? Так вот, начать надо с создания этой самой ниши «нормальной пищи», как это было реализовано. На самом деле, технологически все было достаточно просто, собственно, как и всегда у Авдея Наумовича. Была запущена простая, но изящная общественная компания в рамках всех мегаполисов, со слоганом: «Жизнь естественна во всем, в том числе в еде.» Иными сло-

вами, надо хоть иногда употреблять ту пищу, на которую наши тела рассчитаны самой природой. Причем, то, что мы едим сейчас ни в коем случае не противопоставлялось натуральной пище, говорилось просто о дополнении или «разбавлении». Вот почему была такая позитивная реакция. У нас ведь обычно как? Только так, только это, и никак иначе, а это зачастую вызывает больше негатив, чем позитив. А таким способом мы действительно сформировали, скажем честно, давно забытую нишу. Сам Шилов признавал, посмотрел это в исторических текстах. Кстати, как ты прекрасно видишь и знаешь, этот сегмент рынка до сих пор благополучно функционирует, правда, уже под государственными предприятиями, разумеется. Про следующий шаг, Елена Федоровна расскажет лучше.

Расскажу Мить, только ты забыл упомянуть еще один момент, связанный с общественной составляющей. Дело в том, что это также было использовано и в отношении проживающих на «малых» землях, только в другом контексте. А контекст был следующим: «Здесь продукты и вода совершенно другого качества, чем в мегаполисах». Прямо говоря, питание на «малых» землях гораздо лучше, чем в мегаполисах. На самом деле, это был первый кирпич в формировании образа жизни и деятельности на капитализируемых территориях. Да и в целом, образа жителя этих самых территорий. Как ты уже понял, начали мы именно с того, что когда-то называлось сельским хозяйством и естественным природополь-

зованием. Для этого критически важно было найти типичный участок земли, пригодный для этих целей, чтобы потом можно было с минимальными коррективами распространять технологии на другие участки. Таким участком стала место в несколько тысяч гектаров, в двух тысячах километров к юго-востоку от столичной суперагломерации. Участок был действительно, абсолютно типичным – место давнего лесного пожара, которое превратилось в сухое болото, вода из которого ушла в грунтовые воды. Я почему об этом так подробно рассказываю, потому что перечисленные мною факторы были критериями высокой вероятности плодородности. Что интересно, специалистов по земле, а уж тем более по классическому сельскому хозяйству, тогда не было, эти критерии мы выискали в каких-то исторических документах. Проще говоря, технологию этого самого сельского хозяйства нам предстояло разработать с нуля. Этим мы и занялись на месте.

Специалистов по земле и сейчас, не особо много...

За-то есть целое министерство, и все, что с ним в комплексе идет.

Я вот, что хотел уточнить. Саму технологию я внимательно просмотрел. Мне там все понятно, более менее. Но, если можно, поясните в двух словах о том, как вы создали тот первый агро-хозяйственный комплекс. Точнее, что ключевого сделал Шилов?

Тут все достаточно однозначно. Первый ключевой решенный вопрос – нахождение, каким-то чудом сохранившегося,

посевного материала, всего перечислять не буду, всего нашлось около тридцати наименований для засева. Вторая базовая задача – перестройка уже имеющихся машин и технологий под задачи выращивания. Надо подчеркнуть, что именно уже имеющихся, как потом оказалось это нам сэкономило кучу времени, и, что не менее важно, создало новую рыночную нишу – адаптация технологий мегаполисов под «малые» земли. Об этом чуть позже. Третья решенная масштабная задача – реализация часовых фьючерсов на прямые поставки конечным потребителям, то есть нам не пришлось сильно заморачиваться с хранением и его условиями. Четвертая задача – сначала кормим задействованных людей, потом все остальное, что очень серьезно снизило издержки. Ну, и пятое – формирование позитивного отложенного спроса, что позволило обеспечить постоянную доходность и вообще никогда не рассматривать внешние заимствования и дотации. Это самое основное. Если сводить эти решения к какому-то единому принципу, что можно сказать, что главным было – создать ситуацию максимальной независимости от внешних факторов с полным несоответствием государственным технологиям, чтобы минимизировать его влияние. Шилов, главным образом, этим и занимался. Заняло у нас это порядка четырех-пяти месяцев. Дальше пошло распространение наработок на остальные подобранные территории. Больше Авдей Наумович, к этому вопросу, вплотную, не возвращался, только следил за соблюдением и вносил улучше-

ния.

Ну, я так понимаю, таким образом он действовал всегда? Именно. «Решенная задача должна либо применяться, либо отправляться на поиск лучшего решения. Все остальное бессмысленно, так как, в лучшем случае, речь идет о другой задаче», примерно такими словами он объяснял свой подход. Проще говоря, решив единожды что-то, он этим только пользовался. Как только это решение переставало давать необходимые ему результаты, тут же ставилась и решалась новая задача, и так постоянно. Отмечу, что Шилов постоянно находился в состоянии решения задач, но делал он ни сколько для получения выгоды, сколько для именно для решения задачи. Мы уже упоминали о его восприятии смысла жизни. В случае с решениями, все укладывалось в ту же логику – «Все достижения, которые мы имеем – это, всего лишь, чье-то субъективное желание того или иного достижения, а ни какая не необходимость», таково его восприятие. С моей субъективной точки зрения, это самая конструктивная позиция, которую я когда-либо встречал.

Да и стандартной ее тоже не назовешь. К чему же вы перешли после решения вопроса по сельскому хозяйству? Я, когда изучал вашу деятельность по капитализации территорий, насчитал больше двадцати направлений...

На самом деле, их было существенно больше, двадцать это только источников дохода в бюджет, а там же еще куча сопутствующих вопросов. Отвечая на твой вопрос, перешли к

тому, что и было по плану, то есть к транспорту. Благо, как ты помнишь, у нас уже была в управлении компания по речному транспорту. Вот на ее базе мы и начали строить транспортную инфраструктуру «малых» земель. Причем, чуть ли не с нуля, так как действующая на тот момент, была непригодной.

Вадим, существенный момент надо отметить. Как Вы, Юрий, успели заметить, в сельском хозяйстве мы адаптировали имеющиеся технологии, для транспорта задействовали уже имевшуюся в управлении компанию, и много чего еще. Это я к тому, что предварительная подготовка к реализации программы по территориям была проведена беспрецедентная. Правда, мы как-то об этом вскользь упомянули. Исправляюсь. Так вот, установка Шилова при подготовке была следующей: «Все, что можно эффективно использовать, должно быть использовано. Колесо изобрести мы всегда успеем. Критерий необходимости и применимости простой – если понятно даже школьному первокладке и дает позитивный результат, то берем. Тем более, если нет у государства или крупного бизнеса.» Иными словами, использовалось по максимуму все, без остатка. Прежде всего поэтому, наша деятельность была в сотни раз менее затратная, чем сопоставимая деятельность госаппарата. Об отдаче и эффективности я вообще молчу.

Хорошее дополнение. Спасибо, Лен. Возвращаемся к транспорту...

Конечно-конечно, только позвольте одно маленькое уточнение. Как себя вели, как вы выразились, представители верхов?

А, веселая тройца Беглый, Пиров, Ваксин? Линию их поведения Шилов определил на первых же неделях. Дело все в том, что когда мы прибыли на первый участок, они начали пытаться давать распоряжения на предмет того, что и где высаживать, как зонировать и так далее. Причем, делали они это, разумеется, в свойственной всем чиновникам манере – с максимальной наглостью и чувством собственной важности. Авдей Наумович, увидев это, тут же остановил все работы, и прилюдно провел с ними беседу, примерно такого содержания: «

Шилов: Знаете что, господа великостатусные. Все ваши статусы работают исключительно в мегаполисах, и-то не всегда и не везде. Тем более, они не сработают со мной. Уже давно пора было это понять. Это во-первых. Во-вторых, по своему обыкновению, я внимательно ознакомился с вашими биографиями, ничего выдающегося я в них не обнаружил, вы, как и подавляющее большинство государственных функционеров, за свою жизнь не произвели не одной единицы добавленной стоимости. А уж тем более, у меня нет уверенности в том, что вы имеете хоть малейшее представление о том, что такое сельское хозяйство. И третье, скажу честно, вы здесь для меня обуза и не нужная нагрузка, без вас со всем разберемся. Поэтому, можете делать все, что угодно,

только не лезьте в непосредственную реализацию программы. В противном случае, я знаю, как вас от этого отвадить, но это будет очень чувствительно для каждого из вас. Выразился понятно?»

После чего, все трое, насупившись, ушли в «жабу», и растворились в бесконечных «гневных» виар-конференциях. Нет, они, конечно, пытались проявляться время от времени, но Шилов их также быстро задвигал. Но, не все было с ними так радужно, так как они выступали содокладчиками с Авдеем Наумовичем, о состоянии дел по программе. Правда, это было редко, так как Шилов уже плохо переносил подобные мероприятия. Чаше, именно эти трое были единственными докладчиками. Прежде всего это, им и сделало карьеру.

Очень странно. А почему не вы?

Это обычная политика, в наихудшем ее проявлении. Эти полностью подконтрольны верхам, мы же – соратники Шилова, вот и все объяснение. И потом, Авдей Наумович считал все эти промежуточные совещания обычной бюрократической тратой времени, так-что он и сам бы нас не отпустил на них. Эта троица, конечно же, этим воспользовалась по полной, присвоив себе многие лавры и заслуги. Сработало это только в мегаполисах, на местах-то все знали, кто реально все это двигал, но ключевые направления и настроения все равно определяют центры. Да и черт с ними, у них базовая программа и установка такая, ничего с этим не сделаешь.

Вот Шилов и поставил их в условия – вы отдельно, мы отдельно, я вам не противодействую, и вы нам не мешайте. Зато не нужно было тратить время на их постоянное отодвигание на место, это тоже чего-то стоит.

То есть к ним можно больше не возвращаться?

Да. Мы просто обозначали, что есть такие персонажи, которые на этом сильно поднялись. Они существенно выигрывают потом, когда вся комплексная программа выйдет на проектные мощности, но до этого еще лет восемь с момента начала работ по транспорту.

Ясно, давайте к нему уже и перейдем. Вы уже отметили, что в основу развития транспортной инфраструктуры «малых» земель была положена компания, которая находилась у вас в управлении.

Именно. В основном была задействована недвижимость этой компании: порты, склады, хранилища и так далее. Но и сами суда не остались без дела. Из составных автономных барж мы делали временные порты там, где это было необходимо, а на них уже монтировали все необходимое. Главными задачами по транспорту были следующие: создание наиболее удобных условий для функционирования тяжелых транспортных поликоптеров; сформировать контуры системы подземной доставки на магнитных платформах; сделать адаптацию для пассажирских перевозок. Как это все выглядит сейчас, ты прекрасно знаешь. Но на что я хочу обратить особое внимание, так это на то, как Шилов уравнивал на новых

территориях уже действующие крупные компании из мегаполисов и вновь создаваемые для этих целей. Он сразу же, за счет временной инфраструктуры, запустил большой грузопоток и пассажиропоток, тем самым не дав возможность действующему крупняку нарастить свои парки транспортных единиц. Местные же, в свою очередь, с радостью воспользовались тем, что мы выгребли из непрофильных активов и консерваций. Им требовалось только привести в необходимое состояние это все хозяйство, что уже тогда не было проблемой. Почему этой возможностью не воспользовался крупняк? Очень просто, Авдей Наумович не дал, он просто их об этом не известил, на это имелись все основания. Кстати, за это потом очень крепко влетело веселой троице. Я к чему остановился именно на этом моменте, с созданием привилегированных условий для местных. К тому, что Шилов старался так действовать в отношении любого сектора. «Им хватит. Надо заканчивать с порочной практикой гиперконцентрации. А если они такие великие, то я эти условия для них не должны быть помехой», таковы были его аргументы.

Конкретно. А что верхи?

Все наши процессы и действия были максимально открыты. Другой вопрос, мы никогда не раскрывали их заранее, но в режиме реального времени все было сверх прозрачно. И потом, у нас же были «надсмотрщики», они в каждомдневном режиме рапортовали о наших действиях во всех подробностях. Сам же Шилов на начальном этапе, в первый год-пол-

тора, только пару раз ездил на заседания генерального госсвета. В остальном, вся связь с верхами проходила удаленно.

Что за госсветы, на тему? Я не нашел ни одного упоминания об Авдее Наумовиче на генеральных госсветах, за тот период времени.

Оно и понятно. На самом деле, Шилов ездил на эти мероприятия исключительно формальности ради. Он был полностью поглощен и сосредоточен на задачах нашей программы. Да и верхи, на удивление, терпеливо ждали первых результатов. Так-что если вспоминать о тех заседаниях, то участие Авдея Наумовича в них было примерно таким: «

Исполнительный секретарь: Господин Шилов, как продвигается программа по капитализации «малых» земель?

Шилов: Все в плановом порядке. Все данные открыты.

Исполнительный секретарь: Нельзя ли ускорить темпы реализации?

Шилов: Если бы было можно, уже ускорили бы.

Исполнительный секретарь: Что же мешает? У Вас в распоряжении весь объем ресурсов и возможностей.

Шилов: Ну, вряд ли человеку с нормальным мышлением придет в голову вызывать у беременной женщины преждевременные роды. Я прошу прощения за аллегория, но яркие образы способствуют лучшему пониманию.

Исполнительный секретарь: Да уж, действительно, ярко. И все же, каков Ваш официальный ответ?

Шилов: Спешка приводит к непредсказуемым послед-

ствиям и результатам, чаще всего негативным.

Исполнительный секретарь: Ответ ясен, и можно было без аллегорий. Все же, если будет возможность ускориться, седлайте это.

Шилов: Для этого я вижу единственную возможность – огородить реализацию программы от ненужных вмешательств.

Исполнительный секретарь: Авдей Наумович, ну опять Вы про какие-то вмешательства. Вы хотите, чтобы ваша организация воспринималась чуть ли не как спецслужба. Так получается?

Шилов: Ни в коем случае, так как деятельность нашей организации несравнима более конструктивная и созидательная, чем деятельность любой спецслужбы. И прошу не путать закрытость и непубличность с невмешательством. Мы то как раз, одна из самых открытых и публичных организаций страны, если не самая. Я всего лишь прошу кратко сократить бесконечное количество проверок, аудитов и так далее. Глядишь и темпы вырастут. Тем более, во-первых это предусмотрено принятыми нормативными актами, ну а во-вторых, большинство проверок просто ради проверок. Иными словами, для того, чтобы лишний раз сверкнуть полномочиями и «указать нам на место».

Исполнительный секретарь: Звучит как обвинение. Вы бы, господин Шилов, поаккуратнее с формулировками, если Вы настроите против себя весь госаппарат, что будете де-

ать, как вопросы решать?

Шилов: А вот это очень похоже на угрозу. За нас не переживайте, мы и-так находимся в таких условиях, для нас ничего не поменяется.

Исполнительный секретарь: Да, я не за вас переживаю, а за реализацию программы.

Шилов: Вот и помогите ее реализации, снижением бюрократического давления.

Исполнительный секретарь: Посмотрим, что можно сделать.»

На этом рассмотрение вопроса по нашей программе на том госсовете закончилось. Здесь надо сразу отметить, что фраза «Посмотрим, что можно сделать.» означала не иначе, как обстоятельный разговор с Лобовым. В целом, к поведению и риторике Шилова на госсоветах, уже все привыкли, так-что никакого существенного резонанса это заседание не вызвало.

Кстати, на счет Лобова, какими были его действия в связи с вами? Матвей Сергеевич, поведайте что-нибудь типичное, ведь, на сколько я знаю, Вы чаще других контактировали с его ведомством и с ним лично. Вы же выходец оттуда.

Постараюсь вспомнить. Для начала скажу, что протеже Лобова я себе нисколько не считаю, и ни сколько с ним себя не ассоциирую, но это так, к слову. Вот «веселая троица» были его креатурами на все сто процентов. Вообще, надо отметить, что со времени первой встречи, его отношение, как к

Шилову, так и к нашей организации, очень существенно изменилось. Нельзя сказать однозначно, в положительную сторону или наоборот. Но, уверенно можно сказать, что Шилова он начал воспринимать чуть ли не, как равного. В случае таких высокопоставленных персон, это наивысшая степень уважения. Да и к нам троим он прислушивался с большим вниманием и интересом, чем к любому из своих аппаратчиков. Да и не удивительно это, во время пика реализации программы по территориям, по влиянию он стал, фактически, вторым человеком в государстве. Особенно, когда было сформировано движение из активных «альтернативщиков», Вы его знаете под названием «Для всех и каждого» или «ДВиК», которое Лобов и возглавил. Чтобы было проще, обрисую его взлет так, на момент знакомства с Шиловым, Лобов отвечал исключительно за кадровую политику, на пике – он уже определял политику на всех «малых» территориях, на всем транспорте и связи. Так-что, отношение Лобова к нам было, как к самому важному и ценному активу, с моей точки зрения. Вот несколько примеров. Он, в присутствии нас, указал «веселой троице» на их «место», и о безапелляционном приоритете нашей деятельности над их хотелками. Он сводил к нулю все нападки на нас, точнее их попытки, со стороны высшей законодательной комиссии и парламента. Он успокаивал крупный бизнес в отношении нас, и снижал градус его воинственного настроения. Когда я встречался с ним, он выслушивал и воспринимал все внимательно, хотя

и дискутировал очень часто, но уважительно. В отношении его аппаратчиков такого не было, к ним был исключительно приказной подход. В целом, отвечая на Ваш вопрос скажу так, пользы от него было достаточно много, но, разумеется, делал он все это исключительно исходя из своих личных интересов.

Ну, это само собой. Мне вообще кажется, что те, кто действует не только в персональных интересах, вообще выше муниципального уровня не поднимается.

Да, похоже на то. Вот и Шилов говорил, что-то вроде: «Ни в коем случае не следует считать, что я забочусь о всеобщем благе или учитываю максимальный широкий круг интересов. Это не так. Просто я достаточно хорошо научился просчитывать последствия.» Проще говоря, он понимал, что в долгосрочной перспективе выгоднее быть порядочным, так как это, по крайней мере, позволяет избежать субъективных рисков. И, надо сказать, ему это удалось, в противном случае, ему бы пришлось держаться за власть до последнего. Точнее, ему бы пришлось войти во власть, а это было против всей его сути.

Я бы, в этой связи, еще бы вспомнила, что Авдей Наумович наиболее ярких созидателей тех, которых замечал, старался максимально оградить не только от «домогательств» госаппарата, но и вообще, от любых связей с ним, за исключением неизбежных и положенных по закону. Это ни сколько не означает, что Шилов как-то негативно относился к го-

сударству или госаппарату. На самом деле он к нему относился, как к «эволюционной необходимости». Резко отрицательно он относился именно к подавляющему большинству чиновников и функционеров, которые занимались исключительно карьеризмом и решением персональных задач. «Я все понимаю, против человеческой природы сложно переть, но и делать из себя исключительного, тоже противоестественно», так он характеризовал свое отношение. И, как Вы уже поняли и многократно замечали, он никогда не лицемерил, ни в отношении чиновников, ни в отношении кого-либо еще. Подход его был таким: «Если постоянно лицемерить, то обязательно запутаешься в том, какой ты по отношению к тому или иному. Прямолинейным быть и проще и понятнее, как для самого себя, так и для других».

Еще я заметил, что Авдей Наумович был склонен к философствованиям.

На самом деле получалось это у него не специально, это была его обычная манера выражать свои мысли. Как он сам говорил, «Тебя поймут все-равно неверно, по крайней мере с первого раза, но, когда формулировки короткие и емкие есть и «пространство для маневра» и вероятность верного восприятия большей части повышается.» В принципе для него были характерны три основные состояния, так сказать. Первое – состояние разработчика, когда он был максимально открыт и общителен, в эти моменты он и формулировал большинство своих высказываний, которые мы цитируем. Второе

– состояние координатора-распорядителя, когда изъяснялся достаточно односложно и даже агрессивно. В таком состоянии он обычно пребывал при общении с госструктурами и в момент реализации чего-либо. Третье – состояние полной отрешенности и погруженности в себя, в котором он прибывал чаще всего. Почему чаще всего? Потому, что установки он делал очень коротко и конкретно, встречи с госорганами были также, очень короткими, все остальное время он особенно ни с кем не общался. При реализации чего-либо, он брал себе круг задач, которые решал единолично, но об этом мы уже упоминали.

Так, как же получилось у человека, который так сторонился публичности, связаться с общественно-политическим движением, тем самым «ДвиК»?

## **Глава 11.**

Ха, если отвечать коротко, то это было продиктовано исключительно насущной необходимостью, как ты уже, наверное, догадался. Но понимаю, что нужны подробности. Начну вот с чего. Главной задачей, при создании этого движение, лично для Шилова, было отвлечь внимание «болтологов» и «гиперактивных обсуждателей» от нашей деятельности по территориальной программе. Как уже отмечалось, в этом он воспользовался интересами и потребностями Лобова, который чуть ли ни единственный из верхов, не имел политиче-

ской платформы. Я не свидетель, но поговаривают, что когда Авдей Наумович озвучил Лобову это предложение, тот едва сдерживался, чтобы не прыгать до потолка. Давно он об этом мечтал, да только подходящего материала не было. И тут такой подарок. Достоверно известно, что единственным условием или просьбой Наумовича было, чтобы ни его, ни нас, ни программы это не касалось никак, для этого все и затевалось. Не вышло. Хотя, поначалу все двигалось в полном соответствии с этой просьбой. Лобов все задачи по созданию платформы взял на себя. В течение первых лет трех, мы вообще не вспоминали о наличии данного движения, да и было похоже, что действительно, всех агрессивно-прогрессивно-деятельных «засосало» в это движение.

А почему Вы считаете, что в течение первых трех лет все работало так, как было определено?

Ты имеешь в виду, в связи с чем? Тут все просто, было большое количество объектов и тем, куда можно было направить эту движуху. Такие, как: образ жизни, доступ к благам, взаимное воздействие и так далее. Собственно, на подобного рода повестке и начала собираться платформа. Тут ничего удивительно, особенно, принимая во внимание то, что противопоставление было очень явным и ярким. Достаточно было предоставить площадки и доступ к соответствующим институтам, что Лобов с легкостью и сделал. Движение начало набирать обороты и разрастаться достаточно быстро, все-таки нереализованной «политической энергии» на тер-

риториях было накоплено очень много. Первую же серьезную ошибку по отношению к движению, Лобов совершил, включив в генеральный совет нашу «веселую троицу». Вот с того момента, для Лобова, «ДВиК» перестало быть безоблачным и гладким. И Шилов этот момент упустил, так как, понятное дело, был сосредоточен на другом. Во многом из-за этого, ему впоследствии пришлось включаться в деятельность движения.

Можно поподробней остановиться на моменте подключения Авдея Наумовича к «ДВиК»?

Остановимся, конечно. Тем более, что нам троим тоже пришлось войти в генеральный совет, в противовес «веселой троице». Иначе, их влияние разрослось бы до таких масштабов, которые просто не позволительны... Но мы о вхождении Шилова в движение. Что касается причин его вхождения, то ту все понятно, я думаю – он был единственной консолидирующей фигурой. Почему? Потому, что он, и мы вместе с ним, единственные давали ощутимые и вещественные результаты для «малых» территорий.

Вадим, Вадим, думаю, для полноты картины, нужно начать чуть пораньше. Прежде всего с того, почему потребовалась консолидация. Понятное дело, что консолидация требуется тогда, когда что-то начинает расплзаться, или уже разрозненно. Вот и «ДВиК» сия участь не миновала, как любое политическое образование. Собственно, и «направления расплзания» были достаточно стандартными: радика-

лы, требовавшие изолировать мегаполисы; свободовольцы, которые, выражаясь простым языком, выступали за вседозволенность; изоляционисты, с лозунгом «каждому по автономному наделу». Были еще более мелкие группы, по эти были наиболее влиятельные. Каждую из этих групп, пытался «оседлать» один из участников «веселой троицы», от этого разлад становился еще более острым. Дошло чуть ли не до дробления на более мелкие движения, что, как мы понимаем, было поперек всех планов Лобова. Вот он и прибежал к Шилову, с требованием спасти ситуацию. Подчеркиваю, сам пришел, прибыв к нам в «жабу» на очередную территорию. Тогда и состоялся, скажем так, учредительный разговор о вхождении нас и Шилова в движение, с нашим же участием.

Спасибо Мить, правильное дополнение для полноты картины. Маленький штрих, «веселая троица» на тот момент с нами уже не каталась, они на тот момент уже год, как получили свои первые «высокие назначения». Оно и к лучшему. Что же касается содержания разговора, то вот, приблизительно, как он проходил: «

Лобов: ...Авдей, вот такая ситуация сложилась. Признаю, упустил я эти процессы. Прошу тебя включиться, это в наших общих интересах. Иначе и мне придется не сладко, и тебя задержают.

Шилов: Мда, это более, чем очевидно. Для начала, с Вашего позволения, обращусь к своим бойцам. Евгений Генрихович вам картину обрисовал, да вы и сами, наверняка, в

курсе. Я вас на эту встречу позвал, так как вижу необходимость вашего участия в этом. Если нужны будут разъяснения, то объясню свои соображения после. Сейчас же я хочу, чтобы вы были в курсе из первых рук. Но главное, что решение исключительно за вами, ни в коем случае не в приказном порядке. Это ясно?

Матвей Сергеевич: Я лично, сам хотел просить включить-ся...

Шилов: Об этом потом. Сейчас к сути. Евгений Генрихович, какую позицию в движении предлагаете?

Лобов: Любую, какую посчитаешь необходимой, вплоть до председателя.

Шилов: Нет уж, это слишком. Вы же знаете мое отношение к политике, публичности и так далее. Да и с тремя шарлатанами своими сами разбирайтесь. Я правильно понимаю, что главная и ключевая задача на данный момент – сохранить целостность движения?

Лобов: Именно. И эта задача не только на сегодняшний день, но перманентно на будущее. Плюс задачи по ее укреплению и развитию никто не отменял.

Шилов: Ну, с последними как-нибудь без меня, еще я политические корпорации не создавал. В этом и будет мое первое условие – вхожу исключительно, как консолидатор, в политику не лезу. Отсюда мое второе условие – если меня начнут одолевать политические игры, то все прекращаю, при любых рисках. Ну и, исходя из всего этого, позиция, которая

всему этом удовлетворяет – главный исполнительный секретарь. Такие входящие устраивают?

Лобов: И как же ты, интересно, будешь «консолидировать», при таких вводных? Нет, я в тебе не сомневаюсь, чисто технологически не могу себе этого представить.

Шилов: Принципы действия будут такими же, как и всегда. Придумывать здесь что-то новое, совершенно бессмысленно. Кого надо отвлечь – отвлеку, кого надо успокоить – успокою, с кого надо «корону сбить» – собьем. И здесь возникает еще одно требование, или настоятельная рекомендация, которое я не озвучил. Мы перестраиваем движение с корпоративного принципа на другой, и больше не используем корпоративный принцип и корпоративную модель для «ДВиК». Кстати, именно использование этой самой модели, и повлекло за собой нынешнее расползание. Это не Ваша вина, Вы по другому не умеете.

Лобов: Все, больше условий не будет?

Шилов: Этого достаточно. Посмотрим, как будет с выполнением этих.

Лобов: Да Авдей, каждый разговор с тобой, как шоковая терапия для меня. До сих пор не знаю, как к этому относиться. В общем, спасает тебя только твоя бешеная эффективность и полезность, да ты и сам это все прекрасно знаешь. Не развиваем... Но, если ты такой всезнающий, и видел проблему изначально, то какого же черта ты не обратил на это внимание?

Шилов: Странная претензия, после Ваших слов, цитирую «Спасибо за идею! Очень ценно. Сам всю организую и реализую. Ты, занимайся программой.» Я, собственно, этого и добивался – заниматься исключительно программой и другими задачами моей организации. А вывод о причине ситуации с движением я сделал только за несколько дней до этой встречи.

Лобов: Хорошо же ты умеешь интерпретировать все в свою пользу.

Шилов: Вот именно, что я ничего не интерпретирую, поэтому у меня очень часто дискуссионные позиции сильнее, чем у оппонентов. Кстати, на счет оппонентов, надеюсь Вы понимаете, что от Вас потребуется невмешательство в вопросах нашего противодействия Вашим совершенно обнаглевшим протезе.

Лобов: В рамках движение, пожалуйста, сколько угодно, но это уже детали. Базовые вопросы, на сегодня, все?

Шилов: Вам, коллеги-соратники, все понятно? Тогда, все.»

На этом, нас попросили удалиться. Они еще около двух часов общались один на один, речь шла о реализации программы, это точно.

Вадим, только не забывай, что и после их общения тет-а-тет, было одно, ключевое ни ключевое, но заметное решение – «веселая троица» вместе с их недавними назначением, получила под контроль три небольшие предприятия, создан-

ных в рамках реализации нашей программы. Предприятия были небольшими и вспомогательными, но, задачу отвлечения этих деятелей от программы и «ДВик», это решило, и достаточно надолго.

Да, я как раз хотел уточнить момент с этой «троицей». Я правильно понимаю, что с любимыми представителями верхов пришлось бы действовать в подобном ключе, так как других не бывает?

Совершенно верно. Видишь, ты уже начинаешь разбираться в контексте и подходах. Самое главное, на том этапе, что это нам позволило провести спокойно первый генеральный совет движения с участием Шилова, без их обычных пакостей. Пакости их, конечно же, были мелкими, даже мелочными, но внимание и время приходилось тратить. Но в этот раз, отвлекаться на них не пришлось.

И как же прошел этот первый совет с Авдеем Наумовичем, припомните, так как о нем вообще никаких данных нет.

Не удивительно, ведь, как ты знаешь, все без него разошлось, а ассоциаций с Шиловым весь госсектор боится сильнее контрольных мероприятий. До этого еще дойдем. Про первый генсовет с Наумовичем. Чем о запомнился, так это тем, что речь Шилова была не программной, а скорее установочной, точно в таком же формате, в котором он нам ставил глобальные задачи по программам или ГОИ.

И не удивительно, Авдей Наумович изначально сказал: «Политике учиться не собираюсь, лицемерить не буду. Глав-

ное, как обычно, чтобы все все поняли, без всяких интерпретаций.» Если позволите, вот как его установку запомнила я: «

Шилов: Для чего мы с Евгением Генриховичем изначально это движение затевали? Во-первых: не скрою, для того, чтобы дать выход нереализованной политической активности жителей «малых» земель. Во-вторых: предоставить возможности и ресурсы для оппонирования политике мегаполисов. Третье: сформировать более адекватное и полное правовое поле для «малых» земель. Вот основные задачи. На сегодняшний день сложилась ситуация множества внутренних конфронтаций, в основном, именно по этим вопросам. Лично я расцениваю подобное положение дел не иначе, как следование личным субъективным амбициям, «шкурным» интересам. Это недопустимо в принципе, а уж тем более на этом этапе. Это ни хорошо и не плохо, это человеческая природа, и корпоративная модель максимально этому способствует. Поэтому, чтобы в дальнейшем такого не происходило, начиная с данного совета мы проведем реформацию и выстроим наше движение по другому принципу.

Какой-то активист: Интересно, по какому? Опять люди не те?

Лобов: Ну, вы договорить-то дайте, сейчас Авдей Наумович к этому перейдет.

Шилов: Так и есть, перехожу. А люди нормальные, я же об этом только-что сказал. Так вот, о принципах и моделях. Как

я уже сказал, корпоративная модель не просто не приемлема, она уже давно себя изжила, поэтому будем все формировать на основании модели, которую мы протестировали в организации, которую я возглавляю. Во главу угла мы поставим, так называемый, принцип «посильного вклада», то есть каждый будет вносить столько, сколько посчитает возможным, с соответствующей отдачей. А чтобы не было злоупотреблений, эти все процессы будут максимально прозрачными.

Кто-то из «старейшин»: Ха, над решением этой задачи бьются уже не одно столетие. Не уже ли Вам удалось это решить?

Шилов: Вот именно, что надо не биться, а решать. Что там удалось, а что нет, не мне оценивать. Но некоторые позитивные результаты есть. Итак, модель условно называется «пропорциональной», и состоит, очевидно, из сегментов. Как это выглядит, применительно к нашему движению, вы можете видеть в рассылке. От себя поясню, каждый из вас сам решает сколько времени и в каком сегменте он будет задействован, выводы сделаете сами, на основании полученных результатов о вкладах. Прозрачность расчета вкладов обеспечивается за счет многосторонней оценки. Из опыта скажу, что концентрация на чем-то одном какое-то продолжительное время, дает наибольший вклад, поэтому персональная рекомендация, полгода-год концентрируйтесь на чем-то одном, потом переходить на другое. Если где-то что-то не выходит, не надо себя насиловать, переходите к следующему

сегменту, благо, их достаточно.

Какой-то активист: А почему сегментов именно столько – 9?

Шилов: Потому, что, как вы видите из их названий, это базовые аспекты жизнедеятельности.

Какой-то старейшина: И как же это нас убережет от вождизма? И другого негатива, связанного с большой концентрацией людей?

Шилов: В том-то и дело, что при данной организационной структуре вы сами себя убережете. Точнее, сама организационная структура предохраняет от того, что Вы перечислили.

Какой-то активист: Ага, только у движения есть и лидер, и главный исполнительный секретарь...

Шилов: Во-первых: подобных фигур требует закон, это формальность. Во-вторых: Вы положение, и базовые алгоритмы изучили? Нет там ни единой возможности зародиться вождизму. Разумеется, есть человеческий фактор, но он нивелируется оценкой вложений и отдачей. Мне другое не понятно, вам всем материалы были разосланы не меньше, чем за месяц, откуда все эти вопросы? Все эти разъяснения в материалах есть. Я к чему, это яркий показатель того, в связи с чем в движении начались разлады. Поэтому, предлагаю на данном мероприятии договориться о том, чтобы все дальнейшие генеральные мероприятия были по-существу, а не исходя из субъективных побуждений. Для этого есть агрегатор предложений. Принимается? Хорошо. Далее, пере-

ходим к фазе формирования перечня главных задач.»

Дальше все было скучно и неинтересно, и это, уж точно, есть в свободном доступе. Главное я донесла, оно заключается в том, что за счет внедрения в «ДВиК» организационной структуры нашей организации, Авдею Наумовичу удалось прекратить процессы расползания движения. И не просто прекратить, а придать ему новый импульс.

Я, признаться, не до конца все понял на счет модели, и как она нивелировала негативные процессы. Можете разъяснить?

Мить, попробуй ты.

Ничего сложного. Если говорить упрощенно, то сколько кто считал нужным, столько тот и участвовал. Минимум был гарантирован, а минимумом было – осознание причастности. Тем самым ушли споры типа «чей вклад больше», все стало наглядно. А именно эти споры и были одной из главных причин раздора. Другой причиной были различия в подходах к реализации. Эта задача была решена за счет тех самых сегментов. За счет реализации принципа «наглядной авторитетности и компетентности», были сведены к минимуму и споры, возникавшие на этой почве. Надо сказать, что решения, принимаемые к реализации, практически никогда не устраивали лично Шилова, но он не вмешивался. «Политика политикой, теории теориями, а практика и реальная деятельность всегда все развернет в сторону адекватности, рано или поздно», таково было восприятие Авдея Наумовича.

Практика действительно показала его правоту в этом отношении.

Тут надо пояснить, что Шилов был полностью приверженцем следующего подхода: «Превентивное написание правил и законов ведет только к хаосу и выгоде написавших эти законы и правила.» Иными словами, законы и правила должны закреплять наилучшие практики, возникшие в практической деятельности. Причем, те практики, которые являются наиболее созидательными. В противном случае получается простое узаконивание действий правящего класса. И, разумеется, как это уже отмечалось, законы и правила не должны интерпретироваться, в идеале. Кстати, из-за продвижения и реализации этого подхода в рамках «ДВиК», да и в целом, публичного его озвучивания, Авдея Наумовича люто ненавидела большая часть законодателей всех уровней. Думаю понятно, почему? Подобный подход дискредитировал их еще больше, чем они сами себя.

Да Лен, спасибо за дополнение. Возвращаясь к «ДВиК», в течение первых двух-трех лет, после присоединения нас и Шилова, движение разрослось и развилось в самую мощную и монолитную политическую силу в стране. Не удивительно, что движение стало затмевать собой все ведущие политические силы и корпорации. Но, что характерно, затмить-то мы их затмили, но ключевые посты все до единого все-равно оставались за представителями верхов. Как так вышло? Все стараниями Лобова, это прямой результат его политических

игр. На самом деле, ни для нас ни для Авдея Наумовича это не стало неожиданностью, подобный исход прогнозировался изначально. Главное, что мы получили максимальную, насколько это было возможно, изоляцию от политики, другого мы и не хотели.

И все же, как вы и Шилов, на тот период, взаимодействовали с «ДВиК»? Насколько я знаю, Авдею Наумовичу была предложена должность в генеральном госсовете.

Более того, должности были предложены и каждому из нас. Но, откровенно говоря и ожидаемо, должности были абсолютно номинальными. Предложенная Шилову должность, называлась – старший советник по малым территориям. Сам понимаешь, ни о чем. Плюс пресловутое отсутствие политических амбиций. В общем, все это поспособствовало отказу Наумовича от этой дутой должности. Самое интересное не это, а то, что его чуть ли не принуждали принять эту должность. Конечно, попытки запихнуть Шилова в госаппарат были нескончаемыми, но именно эта была, пожалуй, наиболее резонансной и публичной. Точнее, не сама попытка принуждения, а отказ от должности Авдея Наумовича.

Очень интересно, и как же это выглядело? А-то у меня в распоряжении только сам момент отказа.

Сейчас расскажем. Но до самого заседания того госсовета, был еще разговор с Лобовым, свидетелями которого мы невольно стали, так как состоялся он по виар-связи во время очередной установки. Вот его приблизительное содержание:

«

Лобов: Авдей, знаю, где и в каких комбинациях ты видел политику, но на основании результатов электорального периода, тебе скоро предложат должность генгоссовете. Предложит ее Сам. Надо бы тебе ее принять.

Шилов: Евгений Генрихович, даже резоны и причины выслушивать не буду, не приму, хоть репрессируйте.

Лобов: Шилов, у тебя там на периферии совсем с мозгами плохо стало? Ты хочешь Верховному в публичной среде на его предложение сказать «нет»?

Шилов: Сейчас я не понял, В чем сумасшествие-то? Я, как раз, буду законченным психом и лицемером если соглашусь.

Лобов: Ты отдаешь себе отчет в том, на сколько ты себе жизнь усложнишь, и мне заодно?

Шилов: Так с этого и надо было начинать – с того, что у Вас жизнь усложнится. Готов подумать над тем, чтобы это не затронуло Вас, или чтобы минимизировать негатив. Но по должности иного решения не будет.

Лобов: И как же это осуществить?

Шилов: Евгений Генрихович, я-то думал, что Вы и связались, чтобы мне озвучить соображения по решению, а Вы, почему-то, были уверены, что я приму это должность. С чего бы это?

Лобов: Авдей, заканчивай эти выкрутасы. Ты же знаешь степень серьезности последствий.

Шилов: А еще я знаю, что для меня последствия будут

еще более негативными, если я приму эту должность.

Лобов: Как же раздражает твое извращенное мировоззрение. И в чем же?

Шилов: А-то Вы не знаете мое восприятие современного чиновничества. Хорошо, повторю еще раз, стать частью современного госаппарата все равно, что вляпаться в болото по пояс – ни утонуть, не вылезти.

Лобов: Да-да, тебя послушать, так у тебе вокруг сплошные нелюди...

Шилов: Евгений Генрихович, давайте без дискуссий по этому поводу, уже в миллионный раз. Тем более, Вы знаете, что моя основная претензия в том, что госаппарат путает бизнес и государственную деятельность, намеренно. А точнее, государство стало бизнесом в большей степени, чем сам бизнес. А Вы и люди Вашего уровня создают все условия для процветания данного положения вещей.

Лобов: Слышал это уже неоднократно. Вот и начал бы это менять на новой должности.

Шилов: Смешно... Даже пояснять не буду почему. Евгений Генрихович, так мы обсуждаем минимизацию негативных последствий...

Лобов: Без тебя разберусь. Знай, Авдей, с этого момента мое отношение к тебе серьезно изменилось.»

После этого, Лобов ушел со связи. Шилов вообще никак не отреагировал, как-будто ничего не произошло. Только, обращаясь к нам, задал риторический вопрос: «А представ-

ляете, что бы было, если бы у него были рычаги прямого влияния на нас?» Мы ухмыльнулись, и продолжили прерванное совещание.

# Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.