



ПРИВАТИЗАЦИЯ: ПЕРЕЗАГРУЗКА

«ПОЧЕМУ У ГРУЗИИ ПОЛУЧИЛОСЬ?»
ТАК НАЗЫВАЕТСЯ КНИГА ЭКОНОМИСТА
ЛАРИСЫ БУРАКОВОЙ О РЕФОРМАХ,
КОТОРЫЕ ВЫВЕЛИ ГРУЗИЮ
ИЗ ПОСТСОВЕТСКОГО ТУПИКА.
FORBES ПУБЛИКУЕТ ЖУРНАЛЬНЫЙ
ВАРИАНТ ОДНОЙ ИЗ ГЛАВ КНИГИ

ФОТОРИА НОВОСТИ

ОФИС «ОБЪЕДИНЕННОЙ
ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННОЙ
КОМПАНИИ» В ТБИЛИСИ.
ЧЕТЫРЕГОДА НАЗАД
ГОСУДАРСТВО ВЫШЛО
ИЗ ЕЕ КАПИТАЛА

ПРОДАЕТСЯ ВСЕ,
кроме совести. С такими
словами бизнесмен Каха
Бендукидзе спустился
1 июня 2004 года с трапа
самолета в тбилисском
аэропорту. Незадолго до
этого президент Грузии
Михаил Саакашвили
убедил владельца «Объ-
единенных машиностро-
ительных заводов» вер-
нуться из Москвы на роди-
ну — делать экономи-
ческие реформы.

В понимании Бенду-
кидзе это значило среди
прочего — форсировать
приватизацию. ●

ПРИВАТИЗАЦИЯ В ГРУЗИИ

Переход государственной собственности в частные руки начался в Грузии, как и в других постсоветских странах, в первой половине 1990-х годов. К 1998 году были приватизированы практически все малые и средние предприятия. Как и в других странах бывшего СССР, приватизация 1990-х в Грузии почти не принесла казне доходов. Крупные предприятия, считавшиеся «стратегическими», оставались в собственности государства.

Эдуард Шеварднадзе, правивший Грузией с 1992-го по 2003 год, по его собственным словам, «старался быть очень осторожным при продаже объектов». После свержения в ноябре 2003 года он даже высказался в том духе, что переборщил с приватизацией — с продажей некоторых предприятий следовало повременить.

В последний год правления Шеварднадзе в Грузии приватизация практически остановилась. В 2003 году Китай выкупил за \$1 млн здание под свое посольство, да незадолго до «революции роз» 51% акций Зестафонского завода ферросплавов был продан за \$7,5 млн — вот и все «крупные» сделки. Обе были осуществлены в режиме прямой продажи. Правительство имело право договориться обо всех деталях с выбранным покупателем, а президенту оставалось только одобрить договор о продаже.

Формально самым распространенным способом приватизации в дореволюционной Грузии был аукцион. Однако до настоящей конкуренции между покупателями дело никогда не доходило. Достаточно сказать, что объявления о продаже того или иного объекта печатались только в газете «Собственник», выходившей тиражом 300 экземпляров. Если кто-то всерьез претендовал на конкретную покупку, он просто выкупал весь тираж, и о предстоящем аукционе никто ничего не знал.

Через год после прихода к власти, в конце 2004 года, Саакашвили заявил: «При Шеварднадзе было продано до 90% государственной собственности, но из этого страны практически ничего не получила».

Идея приватизации была порядком дискредитирована, но Бендукидзе это не остановило. В обоснование своей позиции он приводил три резона. Во-первых, трансформация собственности из государственной в частную ведет к общему повышению эффективности экономики. Во-вторых, приватизация ведет к снижению коррупции, которая, по словам Бендукидзе, «возникает там, где деньги соприкасаются с государством». И наконец, продажа госсобственности — если проводить ее правильно — это хорошая прибавка к государственному бюджету.

Помимо негативного отношения к самой идее приватизации новому министру предстояло преодолеть еще одно предубеждение, разделяемое многими его коллегами в правительстве. «Есть два способа приватизации. Первый — это «конкурс красоты», когда приходит покупатель и начинает обещать то, се, «мамой клянусь», — рассказывает Бендукидзе. — И второй — это прозрачный аукцион с низкой начальной ценой. Предложил больше остальных, купи и делай что хочешь». Бендукидзе как либералу импонировал, разумеется, второй подход. Проблема была в том, что в Грузии он был абсолютно не популярен.

«Коллеги говорили: а если покупатель закроет предприятие, если ничего не сделает? — вспоминает Бендукидзе. — Я отвечал, что тот, кто заплатит большие деньги, kostьми ляжет, чтобы это предприятие работало. Но это никого не заинтересовало».

Так выяснилось, что нужна какая-то большая идея, а не просто красивые абстракции вроде борьбы с коррупцией и структурных реформ. Тогда Бендукидзе предложил премьер-министру Зурабу Жванишвили собрать ключевых министров на специальное совещание...

Бендукидзе вышел к доске, на которой были перечислены предприятия, остающиеся в госсобственности, и предложил собравшимся

подумать, за сколько это можно продать. Премьер, генеральный прокурор, министр обороны, министры финансов и внутренних дел увлеченно включились в игру и стали называть различные суммы, а Бендукидзе записывал на доске среднее значение по каждому объекту. Просуммировал — вышло чуть больше \$700 млн.

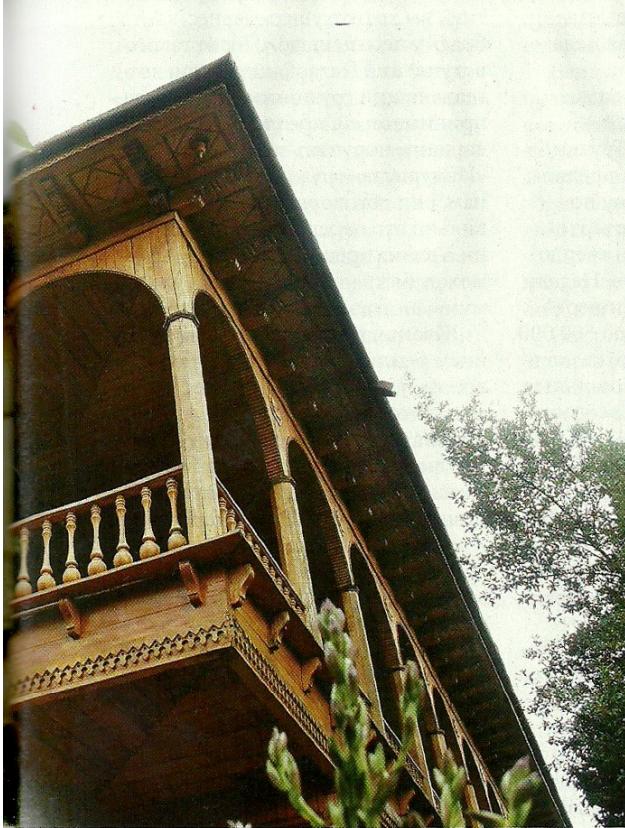
В 2004 году бюджет Грузии был около \$400 млн. Неудивительно, что у всех загорелись глаза. «Как 700 миллионов? Да с такими деньгами столько всего можно сделать!»

Так Бендукидзе переломил отношение к приватизации. Уже 15 июля 2004 года Министерство эконо-



КРЦАНИСКАЯ
ПРАВИТЕЛЬСТВЕННАЯ
РЕЗИДЕНЦИЯ:
ПРОДАНА В 2004-М

ФОТО РИА НОВОСТИ (3), REUTER (2)



«ЗУРАБ, ЭТО КАТАСТРОФА.
ВЫ ХОТИТЕ ЗАБРАТЬ ДЕНЬГИ
У БИЗНЕСМЕНОВ»

СЛЕВА ВВЕРХУ
ПО ЧАСОВОЙ
СТРЕЛКЕ:

ЗЕСТАФОНС-
КИЙ ЗАВОД
ФЕРРОСПЛА-
ВОВ: ПРОДАН
В 2003 ГОДУ

ПОЧТА ГРУЗИИ:
СКОРО
В ПРОДАЖЕ

«ИНТУРИСТ» В
БАТУМИ: ПРО-
ДАН В 2004-М

ГРУЗИНСКИЕ
ЖЕЛЕЗНЫЕ ДО-
РОГИ: ПОКА НЕ
ПРОДАЮТСЯ



ПРИВАТИЗАЦИЯ В ГРУЗИИ

РАСПРОДАЖА ДЕСЯТИЛЕТИЯ



мики опубликовало список из 372 объектов, подлежащих продаже в 2004–2006 годах. Всего приватизация подлежало около 1800 мелких, средних и крупных предприятий.

Tеперь требовалось доказать, что новая приватизационная политика — это не просто декларация. Для этого нужно было найти человека, который наладит продажу госактивов, и провести первую успешную сделку.

Бендукидзе спросил у руководителя президентской администрации Ираклия Чубинишвили, нет ли у него на примете хорошего продавца, который не станет заниматься закулисными сделками с потенциальными покупателями. Чубинишвили свел его с Шалвой Кочладзе. «Пришел очень приличный парень, врач по образованию», — вспоминает Бендукидзе. — Понравился, я его оформил своим советником».

Врачом Кочладзе не работал и дня, вырвалась второе образование в сфере бизнеса, полученное в Австрии. До «революции роз» он занимал должности регионального директора по Закавказью нескольких крупных корпораций. Продажи — это действительно его конек.

Одним из самых подготовленных к продаже объектов была гостиница «Интурист» в Батуми. В свое время это был отель для номенклатуры. Автор проекта — известный советский

архитектор Алексей Щусев. Полгектара земли в центре города у Черного моря. Гостиницу выставили на аукцион. Стартовая цена — \$3 млн.

Вскоре после этого Кочладзе позвонил старый знакомый — самый богатый человек в Грузии Бадри Патаркацишвили и предложил продать гостиницу ему по цене почти в 40 раз ниже стартовой. Кочладзе вежливо, но твердо отклонил это предложение. Недели через две Патаркацишвили перезвонил и повысил ставку до 500 000 лари (\$278 000). «Я снова отказал и продолжил поиски потенциальных участников аукциона», — вспоминает Кочладзе.

Чтобы показать товар лицом, в Батуми устроили презентацию для представителей международных финансовых организаций и коммерческих банков. Кочладзе обвязал гостиницу большой красной лентой с бантом, как на подарке, и надпись «SALE». Перед началом пресс-конференции премьер Жвания предложил Бендукидзе выпить кофе.

«Заходим мы в номер, стол открыт, кофе, пирожные, а там нас уже ждут председатель правительства Аджарии, министр экономики и финансов Аджарии, Бадри Патаркацишвили и еще несколько бизнесменов», — рассказывает Бендукидзе. — Премьер спрашивает меня: «За сколько примерно будете продавать?» Я ему отвечаю: «В принципе она пять миллионов долларов стоит, но продастся за три».

Председателя правительства Аджарии такой ответ страшно удивил: «Как, мы за деньги ее будем продавать? А как же обязательства инвестировать?» «Если ее за три миллиона кто-то купит (а она за год не то что десяти, даже двух процентов этой суммы принести не может), то владелец, конечно, будет в нее инвестировать или продаст ее», — ответил Бендукидзе.

Тут в разговор вмешался Патаркацишвили. «Зураб, я думаю, это катастрофа», — сказал он премьеру. — То, что мы сейчас услышали, означает, что вы хотите забрать деньги у бизнесменов. Вместо того чтобы способствовать новому строительству, способствовать развитию, вы хотите убить бизнес, забрать у него деньги!» После такого вступления Патаркацишвили, возглавлявший грузинский союз предпринимателей, предложил другой вариант: поручить приватизацию «Интуриста» грузинским бизнесменам, они договорятся, «кому правильно это передать». «Но, конечно, ни о каких трех миллионах речи не может быть — 300 000 лари максимум», — сказал Патаркацишвили.

Жвания поинтересовался мнением Бендукидзе. «Можете делать все что угодно, но только без меня», — ответил тот. — Мы будем продавать на аукционе».

Увидев решительный настрой министра, через неделю Патаркацишвили поднял ставку до \$1,5 млн и взял на себя инвестиционные обязательства еще на \$2,5 млн. Жвания забеспокоился и предложил Бендукидзе согласиться, не то великий риск опозориться. Тот снова отказался. «Бадри сделал все, чтобы наша затея провалилась», — говорит Бендукидзе. — Он всем грузинским бизнесменам сказал: не надо устраивать ажиотаж, пусть все это рухнет, а потом мы договоримся с правительством и все поделим по-братьевски».

Выручил Кочладзе. Он нашел в Сибири грузинского бизнесмена, выросшего, как оказалось, в доме рядом с гостиницей, которая в 1960–1970-е годы была в расцвете. Для такого купить батумский «Интурист» — это все равно что для

москвича купить Кремль или собор Василия Блаженного. «Дело не в размере или полезности, а в самом факте [обладания]», — рассказывает Бендукидзе.

Для участия в аукционе необходимо было внести залог. Заключать сделку от своего имени покупатель отправил в Тбилиси брата, живущего в Батуми. В последний момент Бендукидзе сообщили, что возникла проблема: утром инвесторы выехали из Батуми с деньгами для залога, но, отъехав на значительное расстояние, развернулись и вернулись домой.

Бендукидзе прервал совещание и позвонил в Сибирь выяснить, что стряслось. «Знаете, я так не хочу играть! — услышал он в ответ. — Я понял, что это подставной аукцион. До меня и раньше доходили слухи, что все уже купил Бадри и аукцион для отвода глаз устраивается. А сегодня мне просто позвонили и сказали, что уже все на него оформлено, так что я брату позвонил, чтобы он вернулся назад».

Пришлось Бендукидзе снова все объяснять с самого начала: мол, эти слухи распускает Бадри, чтобы отсечь покупателей и чтобы аукцион провалился. «Хорошо, — говорит покупатель. — Вы меня убедили. Но поскольку я решил, что аукцион липовый, то деньгами не занимался. Сейчас у него только миллион с чем-то, а остальных денег нет». В ответ Бендукидзе предложил свести бизнесмена с московскими банкирами, которые смогут помочь, сумма ведь не такая большая.

Все получилось. Гостиницу продали за \$3,02 млн. «Когда в Батуми узнали, что покупатель «Интуриста» — их земляк, что там началось! — смеется Бендукидзе. — Когда этот бизнесмен прилетел, к нему на улице подходили незнакомцы, обнимали, говорили, как все в городе рады, что вот наш человек, так держать! Президент его принимал, говорил, что вот такие люди нам нужны, пусть все возвращаются в Грузию».

Аукцион прошел в сентябре 2004 года. Между возвращением Бендукидзе и переломным моментом прошло меньше трех месяцев.

Грузия взяла курс на максимальное открытие экономики. Большинство крупнейших госкомпаний было выставлено на продажу без каких-либо ограничений для покупателей.

Как гласил заголовок газеты «Вечерний Тбилиси» в августе 2004 года, «в приватизации государственного имущества может принять участие каждый, были бы деньги...» Никаких льгот для «национального капитала» не было. Единственное преимущество, которым могли пользоваться местные бизнесмены, — отсутствие языкового барьера и возможность первыми узнать о приватизации того или иного объекта из газетных публикаций.

Бендукидзе сразу объявил: для правительства неважно, кто будет покупать государственные предприятия — грузинские, российские, американские или другие инвесторы. Главное — получить от приватизации как можно больше денег.

Основными покупателями мелких объектов стали местные компании, крупных — иностранные.

Например, американская Basel Group в конце 2004 года приобрела за \$15 млн Крцанисскую правительственную резиденцию — основную рабочую резиденцию Шеварнадзе близ Тбилиси. За год до этого, 23 ноября 2003 года, именно здесь он принимал лидеров «революции роз» — Саакашвили, Жвания и Бурджанадзе, которые убедили его уйти в отставку.

«Реально резиденция тогда стоила \$9 млн, — рассказывает Коцладзе. — Но продажи есть продажи. Сначала я запросил \$20 млн, в итоге сошлись на \$15».

Некоторое время спустя дошло и до распродажи более серьезных объектов. В мае 2006 года крупнейший в стране оператор фиксированной связи, АО «Объединенная телекоммуникационная компания», был продан за \$90 млн дочерней компании казахстанского банка TuranAlem. Тогда же казахстанский «Казтрансгаз» приобрел за \$12,5 млн активы тбилисской газо-

распределительной компании «Тбилгази» (сама компания находилась в состоянии банкротства).

«Агрессивная» приватизация и значительный приток иностранного капитала многих смущали. Владимир Папава, возглавлявший Министерство экономики в 1994–2000 годы, говорит, что приватизация, стартовавшая осенью 2004 года, проходила с нарушением законодательства. Именно таким путем в Грузию вошли российский, казахский и арабский капиталы. В некоторых случаях, как при продаже «Тбилгаза», владельцем грузинской собственности просто становилось другое государство («Казтрансгаз» контролируется государством). Какая же это приватизация, задается вопросом экс-министр.

«Да кто бы купил предприятие за большие деньги, если бы было нарушение законодательства!» — возражает критикам Бендукидзе.

Самой болезненной темой оказалась приватизация систем водоснабжения. «Противники говорили: «Представляете, они даже воду продали! — вспоминает Екатерина Шарашидзе, в ноябре 2006 года возглавившая администрацию президента Грузии. — Мне абсолютно непонятно, почему телекоммуникационную компанию можно приватизировать, а воду — нет. Это же муниципальные услуги!» В октябре 2007 года швейцарская Multiplex Solutions стала победителем конкурса по приватизации тбилисского водоканала и еще нескольких объектов. Новый владелец заплатил \$85,7 млн, взяв на себя обязательство инвестировать в их реабилитацию и дальнейшее развитие еще \$350 млн.

«Если называть какие-то предприятия стратегическими объектами, то сразу возникает желание установить над ними контроль, — объясняет Вато Лежава, в августе 2004 года ставший заместителем Бендукидзе в Министерстве экономического развития. — Но если не выстраивать в стране модель тотальной войны, то смысла это не имеет».

Ситуация с приватизацией крупных предприятий изменилась в Грузии, по шкале Европейского

ПРИВАТИЗАЦИЯ В ГРУЗИИ

банка реконструкции и развития (ЕБРР), с 3,3 балла в 2003 году до 4,0 в 2007-м. Может показаться, что прогресс невелик, но только семь стран с переходной экономикой из 29 имеют такое значение индекса (для сравнения: показатель России за тот же период снизился с 3,3 до 3,0). Значение индекса, равное 4, означает, что более 50% государственных предприятий и сельскохозяйственных активов перешли в частную собственность и достигнут значительный прогресс в корпоративном управлении этими предприятиями.

История приватизации в Грузии еще не закончена. Полным ходом идет подготовка к продаже Почты Грузии. Даже в ее столичных отделениях за последние 30 лет мало что изменилось, разве что все пришло в еще большую негодность.

До сих пор не решен вопрос о приватизации Грузинских железных дорог. Сначала британская компания Parkfield Investment предложила правительству передать их в управление на 99 лет, пообещав инвестировать не менее \$1 млрд в течение 10 лет. Но переговоры были прерваны. В ноябре 2007 года Министерство экономического развития объявило конкурс заявок: претенденты должны были назвать сумму, которую они готовы заплатить, а также предоставить план развития компании с указанием объема инвестиций и сроков их осуществления. Желание приобрести 100-процентную долю железной дороги изъявили пять компаний из Казахстана, Швейцарии, США и России, но министерство воспользовалось своим правом и приостановило процедуру приватизации.

Вокруг приватизации именно этого объекта до сих пор роятся опасения и страхи. Шарашидзе, возглавлявшая Министерство экономики в феврале — декабре 2008 года, эти опасения разделяет: «Нам

очень трудно приватизировать железную дорогу, потому что там сосредоточены стратегические интересы наших соседей. Мы с удовольствием проведем IPO, приватизируем небольшую часть, 15–25%, даже до 45%. Но проблема в том, что как только мы что-то приватизируем — Россия купит, а если Россия купит, что она с ней будет делать, Бог знает. То же, например, если Азербайджан купит. Может, заблокирует перевозку из Казахстана? Если Казахстан купит, наоборот, может заблокировать из Азербайджана. Поэтому мы пока на этом застываем».

Однако жизнь показывает, что в не менее стратегически важной, на мой взгляд, сфере энергетики приватизация привела к качественному улучшению ситуации. Причем российский собственник электрораспределительной компании в грузинской столице (государственная компания «Интер РАО ЕЭС») не пренебрег своими обязательствами даже во время российско-грузинской войны в августе 2008 года.

«Чем прозрачнее приватизация, тем больше шансов, что объекты купят не российские компании», — парирует доводы критиков Бендукидзе.

Удалось ли Грузии решить три главные задачи, о которых, выступая в поддержку нового раунда масштабной приватизации, говорил Бендукидзе? Речь шла о формировании эффективного собственника, снижении коррупционного потенциала, пополнении казны.

Что касается взяток... При советской власти коррупция в Грузии считалась абсолютно естественной, неотъемлемой формой существования государства. Она пронизывала все слои власти, сопровождала любое соприкосновение гражданина с чиновником. За последние шесть лет ни одна страна в мире не очищалась от коррупции столь быстрыми темпами, как Грузия. Занимая в 2003 году 10-е место с конца в рейтинге восприятия коррупции Transparency International, к 2009 году она поднялась на 66-е место из 180. За тот же период Россия продемонстрировала обратный путь: в 2003 году она была на 38 позиций выше Грузии, а к 2009-му отстает от нее на 80 позиций, занимая 146-е место в мире.

Бюджетные доходы тоже серьезно возросли. Если в 2001–2003 годах приватизация приносila не более 1% доходов консолидированного бюджета, то в 2005–2007 годах ее вклад в казну вырос до 10,7–12,9%. Когда в конце 2004 года Саакашвили заявил о том, что государство планирует в 2005 году получить от приватизации \$200 млн, многим этот план показался фантастикой (сопоставимую сумму, \$192 млн, бюджет получил за девять лет — с 1996-го по 2004 годы). В 2005 году доходы от приватизации достигли \$231,4 млн и продолжали расти.

А что с эффективным собственником? Среднегодовые темпы экономического роста в 2004–2007 годах составляли 9,3% — такие величины принято называть экономическим чудом. Дело тут, конечно, не только в приватизации — Грузия среди прочего решительно упростила правила ведения бизнеса и либерализовала внешнюю торговлю, но роль успешного разгосударствления собственности сложно преувеличить. **F**

«НЕПОНЯТНО, ПОЧЕМУ ТЕЛЕКОМ ПРИВАТИЗИРОВАТЬ МОЖНО, А ВОДУ — НЕТ»