

Лешек Бальцерович

800 днів

коротка історія
великої зміни
1989–1991



Записав
Єжи Бачинський

800 ДНІВ

Харків
«Золоті сторінки»
2014

ББК 66.3(4ПОЛ)
Б 21

Переклад з польської: Василь Саган

Переклад здійснено за виданням:
Leszek Balcerowicz, 800 dni. Krótka historia wielkiej zmiany 1989–1991

*Видання здійснено за підтримки Генерального консула
Республіки Польща у Харкові pana Яна Едварда Граната*

Бальцерович Л.

800 днів: коротка історія великої зміни 1989–1991 / Лешек Бальцерович ;
записав Єжи Бачинський ; співпраця Єжи Козьмінський ; пер. з пол. В. Саган. —
Х. : Золоті сторінки, 2014. — 188 с.

ISBN 978-966-400-311-4

© Copyright by Leszek Balcerowicz, 2009
© Copyright by Jerzy Baczynsky, 2009

Дорогі друзі!

Як керівник благодійного фонду я з радістю відгукнувся на пропозицію стати одним із співвидавців книги відомого реформатора польської економіки Лешека Бальцеровича «800 днів: коротка історія великої зміни 1989–1991».

Мені пощастило зустрітися з ним у вересні 2013 року під час V Міжнародного економічного форуму «Інновації. Інвестиції. Харківські ініціативи!».

Тоді Лешек Бальцерович поділився своїм рецептом успішних реформ і розповів про рушійні сили економічного зростання: інновації, капітальні вкладення, зайнятість, розвиток приватного сектора, конкуренцію. Також він зазначив, що найглибші кризи виникають за умов концентрації політичної влади. Вихід простий: щоб захистити суспільство від катастроф, потрібно обмежити політичну владу, у тому числі через впровадження інститутів демократії.

Україна зараз переживає непрості часи. Тим більш актуальною і цінною є ця книга, в якій відображено складний шлях Польщі до економічного розвитку і процвітання. Подібний шлях має пройти і наша держава.

**Засновник Харківського міського
благодійного фонду
Юрій Сапронов**

Шановний читачу!

У своїх руках Ви тримаєте унікальне видання. Це не просто книга, це — своєрідний план рішучих, хоча й непопулярних кроків, що привели врешті-решт до успіху цілої країни. Автор книги — славнозвісний «батько польських реформ» професор Лешек Бальцерович.

Ім'я Лешека Бальцеровича прогрімало в кінці минулого століття, коли він за допомогою радикального плану стабілізації економіки і структурних перетворень, який дістав тоді назву «шокова терапія», врятував економіку своєї країни і досяг при цьому феноменальних результатів.

Сьогодні організатор польських економічних реформ може дати цінні поради для української економіки та розкриття її потенціалу.

На думку Бальцеровича, Україна має створити умови для зростання економіки темпами, що перевищують швидкість розвитку економік західних країн. Для цього необхідно проводити реформи, спрямовані на скорочення дефіциту бюджету, підвищення конкуренції в бізнесі, і покращувати умови для розвитку підприємництва.

**Громадський рух
«Альянс Республіка»**

Лешек Бальцерович

800 днів

коротка історія великої зміни
1989–1991

записав: Єжи Бачинський
співпраця: Єжи Козьмінський

Зміст

Передмова	9
Перше наближення	11
ЧАСТИНА I. 800 днів	15
Рішення	17
Посада	26
План Бальцеровича	43
Штурм парламенту	61
А все-таки діє	69
Спроба зміни	79
Сутички: від битви за попивок до наради в Бельведері	90
Вибори: політика й економіка	104
В.о. прем'єра	117
ЧАСТИНА II. У збільшенні	129
А Карфаген треба зруйнувати	131
Чужі гроші	141
Стежки приватизації	148
Побічні явища	157
27 місяців: попередній баланс	166
Акустичні ілюзії	
Розмова з Лешеком Бальцеровичем через 20 років після створення уряду	186

Передмова

У грудні 2009 року минає 20 років від ухвалення Конtrakтовим Сеймом пакета законів, що реформували економіку, а власне, змінили устрій Польщі. Ця мирна революція увійшла в історію під назвою «План Бальцеровича».

Лешек Бальцерович, тоді 42-річний доктор економіки (докторську дисертацію він захистив у 1990 році, а через два роки став професором Головної торговельної школи), взявся за небезпечне завдання переведення Польщі з руїн реального соціалізму до..., ну, власне, невідомо було, яка реальність має настати із січня 1990 року. В усякому разі, тоді не вживалося заплямованого впродовж півстоліття слова «капіталізм». Сам же Бальцерович був відомий як співавтор економічної програми першої «Солідарності», яка апелювала до рішень самоврядування, що на той час видавалося політичним максимумом. Як могло статися, що цей скромний науковець разом із невеликою групою колег здійснив у 1989 році своєрідне повалення устрою, проголошуючи під патронатом профспілки, без публічних дебатів, а може, навіть без повного знання, що таке прем'єрство, — реальний капіталізм?

Ця одна з найважливіших реформ в історії Польщі не дочекалася солідних наукових праць, а скоріше, стала об'єктом політичних карикатур. Власне, єдиним досить повним звітом про ті події і донині залишається книга «800 днів, контрольований шок»*, тобто оповідь самого Лешека Бальцеровича, записана мною в перші місяці 1992 року за значної допомоги одного з найближчих соратників і начальника штабу віце-прем'єра — Єжи Козьмінського. Тоді книжка розійшлася кількадесятитисячним тиражем, але сьогодні її вже не дістати. Звідси — природна ідея поновлення «800 днів». Хоча б для того, щоб нове покоління поляків,

* Нинішнє видання має назву «800 днів: коротка історія великої зміни 1989–1991».

яке зростало уже у вільній капіталістичній Польщі, могло дізнатися — з перших вуст — один із великих основоположних міфів III Речі Посполитої.

Готуючи друге видання до двадцятиріччя плану Бальцеровича, ми внесли до книги тільки одну зміну, відмовившись від розділу «Виписки з історії», у якому, зокрема, було вміщено фрагменти інтерв'ю в пресі віце-прем'єра Бальцеровича та листи й вирізки з преси. Ця документація нині має суто історичне значення і під час публікації потребувала б численних коментарів і контекстних пояснень. Натомість ми додали коротку розмову з професором Бальцеровичем, яка відбулася в жовтні 2009 року.

Сьогодні, коли вже 5 років ми є повноправним (і ефективним) членом Європейського союзу, коли в найшвидшому темпі скорочуємо дистанцію до найбагатших країн світу й давно вже випередили давніх товаришів по нещастю з «соціалістичного табору», варто пригадати, з чого це все почалося, якою була точка відліку в 1989 році, про що думали й що робили люди, яким доля тоді довірила майбутнє поляків. Це дуже незвичайна і досить повчальна оповідь.

Єжи Бачинський

Перше наближення*

800 днів, упродовж яких Лешек Бальцерович виконував функції віце-прем'єра й міністра фінансів, потрясли Польщу. Це була наша мирна, хоча неспокійна революція. Кожен, напевне, має свою оцінку того періоду, але немає сумніву, що Польща нині є іншою країною, ніж восени 1989 року, коли 42-річний ад'юнкт Головної школи планування і статистики (SGPiS) зробив свій крок в історію. Небагато поляків в останньому півстолітті мали такий вплив на долю країни, як саме він.

Радикальна економічна реформа, яка асоціюється з прізвиськом Бальцеровича, була безпрецедентною операцією, розпочатою в особливо складних обставинах. У порівнянні з масштабом й ризиком цього наміру легендарна «реформа Грабського» постає як косметична процедура. Тож чи можна дивуватися, що діяльність і персона віце-прем'єра викликали в Польщі найбільш суперечливі міркування й емоції? Потрібен час і більша дистанція, щоб ми могли спокійно виважити свої оцінки.

Лешек Бальцерович упродовж усього часу виконання обов'язків не надто охоче й не дуже часто висловлювався публічно. Власне, до кінця він залишився мало знайомим: не брав участі у виборчих кампаніях, не вступив до жодної партії, не реагував на часто брутальні нападки опонентів. Він робив своє — з кам'яним обличчям, рішучий, із холодним розумом. Були такі моменти, коли здавалося, що він виступає сам — один проти всіх.

Коли у грудні 1991 року Лешек Бальцерович залишив посаду, у мене з'явилась думка про те (хоча це було в його стилі), що він не повинен піти без слова. Я знав

* Вступ взято із першого видання книги, яка вийшла з друку в 1992 році у видавництві BGW.

віце-прем'єра із кількох інтерв'ю для «Політики» й телебачення і не мав ілюзій, що тепер він як вільна людина захоче «викласти всю правду». Мене цікавила правда Лешека Бальцеровича. Про що він думав? Чому приймав саме такі рішення? На що спиралися його переконання про слушність обраного шляху?

З'являлися інтерв'ю й мемуари міністрів і політиків, однак картина тих років залишалася неповною, оскільки один із головних діячів мовчав. Я вважав, що було б величезною втратою не лише для нас, у Польщі, але й для всіх, хто цікавиться змінами в цій частині Європи, якби винятковий досвід Лешека Бальцеровича не був би записаний, хоча б побіжно й нашвидкуруч.

Доволі довго Лешек Бальцерович відкидав пропозиції різних видавництв. Та, врешті-решт, він вирішив розповісти про свої 800 днів («якщо це когось може зацікавити...»). Я радію, що він захотів поговорити зі мною.

Ми разом записали кілька десятків годин розмов. Від початку було очевидно, що ми не скористаємося з модної наразі концепції інтерв'ю-ріки. Бо не йшлося ж про публікацію наших дискусій чи повторення друком улюбленого питання інтерв'юєрів — «І що ви тоді зробили?». Ми прагнули до точного відтворення, також за допомогою записів, «історії за Бальцеровичем».

Під час роботи над книгою велику допомогу надав Єжи Козьмінський, колишній керівник штабу віце-прем'єра і його найближчий соратник, який, між іншим, стежив за дотриманням фактографічної точності викладу.

Кількасотсторінковий запис тих розмов був для нас вихідним матеріалом для відредагованої остаточної версії книги, що забрало багато тижнів, оскільки робота переривалась закордонними поїздками Лешека Бальцеровича.

Книга складається з двох частин. Перша — «800 днів» — це більш-менш хронологічний звіт про найважливіші події двох років. Друга частина, названа «У збільшенні», докладно висвітлює кілька окремих питань — від приватизації й економічних афер аж до перших спроб оцінки успіхів і невдач плану Бальцеровича.

Маю надію, що в майбутньому Лешек Бальцерович напише власну книгу, адресовану фахівцям, у якій оцінки й аналізи будуть повніші, ніж це було можливим після кількох тижнів після відставки та в розмовах, що записані по гарячих слідах. Ця книга, за необхідності, є першим наближенням: напевне, вона несправедливо трактує різні мотиви й, можливо, не відповідає на всі питання, які хотілося б поставити Бальцеровичу.

А все ж — не випереджаючи читання — я вважаю, що без цієї книги не вдасться зрозуміти, що насправді сталося в Польщі упродовж тих кількох незвичайних днів.

Єжи Бачинський

ЧАСТИНА I

800 ДНІВ

Рішення

Ніколи ані на мить я не планував собі політичної кар'єри. У серпні 1989 року я саме готувався — з тяжким серцем, бо в Польщі відбувалося стільки захоплюючих речей — до виїзду на лекції до Великої Британії. Я мав там бути ще рік тому, та оскільки завершував докторську дисертацію, то й відклав виїзд, що спричинило певні клопоти в тому університеті; звідси сильне почуття того, що цього разу мені вже не можна пересувати термін.

На факультеті економіки в Політехнічному університеті North Staffordshire в Центральній Англії я отримав пропозицію провести кілька лекцій з кількох предметів, зокрема з порівняльного аналізу економічних систем. Це був дуже широкий діапазон тем і, отже, вимагав старанної підготовки. Пам'ятаю, що піввесни й ціле літо я провів за письмовим столом, тяжко працюючи. Весна 1989 року — це був дуже цікавий період у Польщі: відбувалися події, на які ніхто не сподівався. Я з радістю залишився б у країні, але наді мною висіло зобов'язання перед англійською Політехнікою.

Я не брав участі в засіданнях «круглого столу», зо два рази взяв участь у підготовчих зустрічах. Скажу щиро: щодо економічних проблем я був, скоріш, скептичним спостерігачем тих засідань. Я від початку критично підходив до головного постулату, а потім до погоджень у тих справах, а саме до запровадження індексації виплат як чинника, що послаблює хворобу інфляції. Я ділився своїми міркуваннями з колегами, які в тих дебатах брали безпосередню участь. Ще критичнішим був Марек Домбровський, який відкрито написав, що він застерігає від індексації індивідуальних виплат.

У серпні 1989 року, обклавшись англійськими книжками з економіки, я з родиною перебував на дачі під Варшавою. Саме там я по радіо довідався, що

Тадеуш Мазовецький призначений прем'єром.

Я повернувся до Варшави в останні дні серпня з думкою про неминучі приготування до виїзду за кордон, запланованого на 5 вересня. Наступного дня після повернення я зустрівся зі Стефаном Кавальцем. Він згадав, що до нього телефонував Вальдек Кучинський у зв'язку з утворенням нового уряду, і що, напевне, мені запропонують якусь консультативну посаду. Зізнаюся, що я навіть утішився, бо в мене заіскрилася думка: може, станеться щось таке, що буде достатнім виправданням, аби не виїжджати з країни. Але я навіть не міг здогадатися, у чому могла б полягати пропозиція.

Здається, наступного дня зателефонував Кучинський, якого я знав ще з 1981 року, коли він був заступником головного редактора тижневика «Solidarność». Тепер він був соратником прем'єра Мазовецького і його головним економічним радником. Ми зустрілися, й Кучинський сказав мені, що підшукується кандидат на посаду міністра фінансів, і що прем'єр хотів би бачити в цій ролі мене. Не пам'ятаю, чи йшлося тоді також і про функцію віце-прем'єра. Я сприйняв це з величезним здивуванням. Я сказав, що, загалом, можу згодитися бути радником, і якщо Кучинський стане міністром і віце-прем'єром, то я з радістю буду йому допомагати. Однак він попросив, щоб я зустрівся з Мазовецьким, на що я, ясна річ, погодився.

Того самого чи наступного дня відбулася моя перша розмова з Тадеушом Мазовецьким. Прем'єр почав із того, що він шукає свого Людвіга Ерхарда. Йшлося про особу, яка, як Ерхард у повоєнній Німеччині, взялася б за впровадження радикальної реформи економіки. Я повторив, що охоче погоджуся на роль радника, але не на посаду в уряді. Тоді в мене склалося враження, що таку ж відповідь Мазовецький отримав від усіх попередніх кандидатів. На його обличчі було видно розчарування, він просив, щоб я ще подумав і дав йому знати наступного дня. Я сказав, що, звичайно, ще подумаю над цим, але мені здається, що я не зміню думки.

Наступні 12 годин були для мене винятково важкими. Ева, моя дружина, була рішуче проти того, щоб я прийняв пропозицію прем'єра. Передусім тому, що вона, як економіст знала, що це означає — брати на себе таке завдання, особливо за тих умов. Окрім того, вона раділа виїзду до Англії, тим більше, що пов'язувала з ним свої професійні плани (дослідницький проект, на який вона отримала з British Council 10-місячну стипендію). Я розмовляв зі своїми

найближчими приятелями. Їхні думки розділялися. Урешті-решт, із великими ваганнями

я сказав — згода...

Мені важко точно пояснити чому. Я не сприймав це як життєву пригоду. Я наперед знав, за що я беруся, хоча дійсність перевершила мої сподівання. Можливо, спрацювало те коротке враження під час першого візиту до прем'єра: важко приховуване розчарування Мазовецького від того, що ось ще один кандидат бажає за краще консультувати, аніж брати на себе відповідальність.

Із Тадеушем Мазовецьким я вперше зустрівся під час обговорення цієї пропозиції. Раніше я зустрічав його мимохідь у помешканні панства Стпелецьких (здається, це було в 1989 році). Мазовецький не міг мене знати безпосередньо. Очевидно, йому щось сказали про мене. Мою кандидатуру, напевне, подав прем'єру Кучинський, який добре знав, хто в Польщі та в який період займався економікою.

Гадаю, що тієї пропозиції не було б, якби не 1980–1981 роки, тобто моя робота з групою колег над реформою економічної системи. Вона розпочалася в 1978 році, й тодішня її мета була такою: створити проект економічної системи, який був би кращим за існуючий і водночас не виходив би за межі того, що ми тоді визнавали за політичну реальність.

Група (разом зі мною) налічувала 11 осіб: Марек Домбровський, Бася Блащик, Юрек Ейсимонтт, Генрик Бонк, Сташек Касевич, Адам Ліповський, Рисек Міхальський, Анджей Паркола і Пйотр Пиш, який із 1982 року працював викладачем у Німеччині. Важливу роль відіграв Віцек Камінський, який у 1981 році у зв'язку з сімейними обставинами виїхав до Сполучених Штатів і тепер є визаним фахівцем із програмування купівлі цінних паперів. Дуже шляхетне заняття...

Декого з тих осіб я знав зі своєї рідної Головної школи планування і статистики (ГШПіС). Мені тоді був 31 рік, і я належав до групи, як це говорилося, «молодих працівників науки».

Створюючи свою групу, я добирав людей, які б підтримували мету, поставлену на початку. Тож наша робота не мала суто академічного характеру — вона була налаштована на мету, яка потенційно могла мати практичні результати — хоча й, зрозуміло, ми реально оцінювали, що шанси впровадження в життя того, що ми запропонуємо, не дуже великі. Але ми не виключали й того, що, можливо, це колись буде використано. Тому взялися за роботу дещо як математичні програмісти: спершу визначається певна мета, далі окреслюється сфера можливих рішень, тобто межі того, що ми вважаємо за можливе. Із тих обмежень виникало те — у нашому тодішньому, зрештою, одноголосному сприйнятті, — що ми не будемо

пропонувати системи, що спиралася на перевагу приватної власності, хоча більшість із нас не мала щодо цього якихось доктринальних упереджень. Ми хотіли запропонувати щось таке, що вкладалося б

у наше розуміння реалізму.

Оскільки приватизацію було виключено як політично неможливу, то в решті простору знайшлися системи, які опирались на «неприватну» власність, а водночас — у деякому сенсі цього слова — ринкову. Логіка вела нас до того, що для створення ринкової системи необхідне самостійне підприємство. Аби ж підприємство було самостійним, його треба якось відрізати від впливу центрального рівня. І таким чином ми дійшли до концепції самоврядування як суспільного чинника, який би давав підприємству незалежність чи автономію.

Тут, як більшість людей тих часів, ми дивилися на Югославію — єдиний емпіричний випадок, де з різними обмеженнями діяла система самоврядування. Ми були переконані (таке переконання у мене й досі), що система самоврядування може відзначатися дещо вищою спроможністю, ніж планово-централізована економіка, хоча й не такою, як приватна економіка. Але, повторюю, треба було втриматися в межах політичного реалізму, а це тоді ще виключало відбудову «капіталізму».

Наступне обмеження, яке ми поставили перед собою, це — необхідність залишитися в РЕВ. Ну, й третє — ми не збиралися програмувати революцію в політичній системі у вигляді запровадження плюралізму. Наші пропозиції в цій площині збігалися з тим, що пропонувала група, пов'язана з семінаром «Досвід і Майбутнє». Ми не були в цьому оригінальними. У таким чином визначеному просторі ми почали проектувати наступні сегменти економічної системи, в якій знаходилися підприємництво, банківська система, інструментарій впливу центрального рівня разом із принципами самостійності підприємства тощо. Ця робота захопила всіх. Найкращим прикладом цього є те, що ми зустрічалися майже щотижня упродовж двох повних років.

Зустрічі відбувалися в Інституті економічного розвитку ГШПіС поза офіційним дослідницьким планом, не кажучи вже про будь-яку фінансову підтримку. Можна сказати, що для нас це було своєрідним хобі, а хобі завжди сприймається з більшим захопленням, ніж професійна праця. Стартуючи в 1978 році, ми, звичайно, ще не передбачали, що станеться в 1980-му. Я гадаю, що серпень здивував усіх учасників семінару. Але так склалося, що ми тоді були чи не найбільш передовими у роботі над альтернативною економічною системою з тієї простої причини, що ми почали на два роки раніше, робота велася систематично і з великою активністю всіх нас.

Отож, настав серпень... Неочікувано перед нами з'явився шанс оприлюднити результат нашої роботи. Проте сам продукт ще не був готовим: ми мали точні дослідження, нотатки, але бракувало синтетичного рапорту, який би об'єднав і описав цілісним способом пропоновану систему. І тоді наприкінці серпня я сів і за місяць написав текст, відомий під назвою

«Рапорт групи Бальцеровича».

Оскільки постала потреба вирішення альтернативних проектів, рапорт відразу викликав велике зацікавлення. Я пам'ятаю презентаційні зустрічі, які наша група організувала в листопаді 1980 року. Ми запросили на них проф. Чеслава Бобровського, Януша Бексяка, наукових працівників ГШПіС. На моє запрошення прийшов також Вальдек Кучинський. Присутність Кучинського втішила мене, бо я цінував його роботу. Рапорт був позитивно прийнятий. Не приховувалося здивування, що група молодих людей (середній вік не перевищував 30 років) могла вийти з таким проектом. Рапорт у скороченому форматі був опублікований як додаток до «Zycia Gospodarczego» («Економічного життя»), а повністю — у Польському економічному товаристві, де активно діяв Рафал Кравчик, тоді генеральний секретар ПЕТ.

Потім розпочався, напевно, найприємніший у моїй професійній діяльності період участі у різних конференціях, на загал організованих не самими економістами, а новим рухом «Солідарність». Були величезне захоплення й зацікавлення тими новими пропозиціями. Я також відвідував різні підприємства. Із особливою симпатією пригадую свої зв'язки з металургійним комбінатом у Ченстохові, який у ті роки носив ім'я Берута. Я тоді зблизився з ПЕТ і гадаю, що саме через зацікавлення нашим рапортом я був обраний у березні 1981 року віце-головою, як особа, яка з подання товариства разом із проф. Цезарем Юзеф'яком, теж віце-головою, мала займатися економічною реформою. Головою ПЕТ став доц. Томаш Афельтович із Вроцлава, а шефом органу у виді наглядової ради — проф. Чеслав Бобровський. Мушу визнати, що бути репрезентантом суспільного проекту й пропонувати альтернативні стосовно офіційної політики рішення — це доволі приємне відчуття.

Невдовзі я налагодив ближчі контакти з так званою Мережею провідних закладів НСПС «Солідарність». Ще в 1980 році мене відвідали представники Мережі, які стверджували, що профспілка приділяє мало уваги економічній реформі, тому вони мають намір організувати групу представників великих підприємств і просять мене стати їхнім консультантом. Вони знали наш проект; він був для них якимось натхненням. Я погодився, й пізніше разом із Томеком Грушецьким і Юреком Стшелецьким ми брали участь у зустрічах Мережі, де важливу роль відігравав

Єжи Мілевський — пізніше представник «Солідарності» у Брюсселі. У діяльності Мережі активну участь брав також Яцек Меркель.

Загалом це був дуже бурхливий період. Раптом виявилось, що наші ідеї можуть мати практичне значення, тому восени 1981 року я написав другий рапорт, який, на відміну від першого, не стосувався цільової системи, а лише описував шлях до неї. Було зрозуміло, що такою ж великою проблемою, як і окреслення цільової системи, є спроектування шляху до неї. Здавалося, що незабаром ми станемо на ту стежину. Той другий рапорт мав бути також виданий ПЕТ, його навіть надрукували, але він не з'явився через введення воєнного стану. Більша частина накладу була знищена. Описуючи в «Рапорті II» шлях переходу від роздільно-командної до спроектованої системи, серед умов, які мали бути виконані, важливе місце зайняв постулат укладення суспільного договору щодо концепції і способу реалізації реформи. До того ж він містив розвиток певних елементів цільової системи, тих, котрі, на мою думку, треба було запроваджувати якнайшвидше. Це стосувалося фінансів підприємств, механізму зовнішньої торгівлі, нового способу формування цін, а також перебудови організаційних структур знизу.

Не знаю, чи мав наш рапорт якийсь вплив на концепцію, прийняту I з'їздом «Солідарності»

Самоврядувальної Речі Посполитої.

Думаю, що якби навіть цього проекту не було, то, напевне, еволюція поглядів пішла б у подібному напрямку. «Солідарність», як великий рух реформ, мусила зіткнутися з політичними обмеженнями, й логіка цих обмежень була змушена штовхати її в напрямку самоврядувальних рішень. Ну, бо яких же інших? Якщо не централізовані, а й водночас ринкові, якщо приватна власність як домінуюча є неприйнятною, то залишається самоврядувальна власність. Надія на зміну існуючої системи вплинула на те, що багатомільйонна організація висловила за концепцію самоврядування.

Після введення воєнного стану я не став автоматично членом опозиції, хоча в певному сенсі перейшов до неї. Було це так: воєнний стан, який, як для всіх, так і для мене, був великим потрясінням, застав мене у Брюсселі, куди я разом із Рафалом Кравчиком виїхав 12 грудня на конференцію товариства бельгійських економістів. Із величезним зацікавленням нас тоді розпитували про ситуацію в Польщі. Пригадую, як Рафал Кравчик казав, що влада в Польщі лежить на вулиці, що достатньо лише її підвести. Це викликало дуже велике зацікавлення серед учасників зустрічі, й наступного дня, тобто 13 грудня, нам було запропоновано

прес-конференцію. Ми мали розповісти про те, що діється в Польщі. 13 грудня вранці — ми мешкали в когось із знайомих Кравчика — мене будить господар і каже, що в Польщі введено воєнний стан. Це був справжній шок. Щогодини по телебаченню показували хроніку з Варшави, танки на вулицях. Гадаю, що дужче переживалося на відстані, ніж на місці. Почалися намагання якомога швидше повернутися до Польщі. Було це нелегко, адже були скасовані польоти, а ми мали повертатися 14 грудня літаком із Амстердама. Треба було їхати поїздом, до того ж, обов'язковими були візи. Ми зробили візи, Кравчик поїхав через Швецію, а я повернувся поїздом із Голландії через НДР з душею в п'ятах. У мене не було й тіні вагання, що треба повертатися і, по можливості, якнайшвидше. Я зовсім не уявляв себе в ролі емігранта... Я повернувся в той день, коли сталися події на шахті «Wujek».

Я приїхав 16 грудня ввечері на Гданський вокзал. Темно, похмуро. Мені вдалося спіймати таксі. Їхало четверо осіб. Шофер спитав мене, звідки я повертаюся. Я відповів, що з Голландії. Пам'ятаю його величезне здивування: «Чи ви збожеволіли, — сказав він, — до тих більшовиків повертатися?!»

Перше, що я зробив наступного дня,

виклав на стіл партійний квиток.

У партію я вступив ще в студентські роки. Я і більшість моїх друзів тоді вважали, що в межах існуючої в Польщі системи треба якнайкраще формувати дійсність. До виходу з партії я був готовий уже в 1980 році. Тоді це було масовим явищем й дуже легким. Введення воєнного стану абсолютно прояснило ситуацію: я просто не міг ані дня довше належати до ПОРП. Це було рішення, яке я прийняв із відчуттям природного полегшення.

Ну, а потім...

Я продовжував працювати в університеті. Наш семінар теж тримався. Це, очевидно, відповідало якимось потребам його учасників. Ми зустрічалися доволі регулярно, хоча уже й не проектували нової системи. Семінар розширив свою сферу інтересів. З'явилися нові учасники, серед них — Стефан Кавалець, математик із економічними інтересами, якого я знав ще з 1981 року як діяча опозиції. Він приєднався до нас у 1982 році й пізніше відіграв важливу роль. Стефан глибше зацікавився концепцією самоврядування, простудіював значну кількість західної літератури і написав дуже хорошу працю, неопубліковану й досі. Він проаналізував у ній ринкову систему самоврядування в порівнянні з системою приватної економіки. Елегантним способом ця праця продемонструвала недоліки моделі самоврядування.

Ми не передбачали, що результатом цих наших зустрічей мала бути якась колективна праця, хоча й пам'ятаю, як певний час ми носилися з ідеєю дати критичну оцінку того, що діялося в польській економіці. Натомість семінар спричинив появу індивідуальних праць. Марек Домбровський, який теж займався самоврядуванням, написав докторську дисертацію. Стефан Кавалець — кандидатську. Я теж працював над докторською дисертацією про економічні системи, після чого забрів у її наступні версії: першу, другу й, нарешті, третю. Адам Ліповський із Юреком Ейсимонттом зацікавилися, якою мірою центральний рівень може замінити ринок, наскільки можливою є промислова політика тощо.

Ця робота була більш академічною, ніж та, яку ми проводили в 1978–1981 роках. Раніше в нас, можливо, таїлося наївне переконання, що ми створимо щось таке, що, може, проб'ється до практики. Ми визнавали, що коли це має навіть невеликий шанс, то варто спробувати. Крім цього, ця робота була інтелектуально цікавою, бо проектування в умовах обмежень є, свого роду, інтелектуальним викликом.

80-ті роки. Я передусім зосередився на роботі в Інституті економічного розвитку Головної школи планування і статистики, вів семінари, читав лекції студентам. Я викладав те, чим цікавився від початку, тобто міжнародні економічні відносини, а потім почав читати лекції з галузі, яка в Польщі тоді ще не існувала, — порівняльного аналізу економічних систем. Я аналізував характер роздільно-командної системи — її домінуючі ознаки, пороги реформи, шанси на зростання продуктивності, а також економіку самоврядування та приватно-ринкову. Це було моє головне заняття.

Із 1985 року я також керував «офіційною» дослідницькою групою в межах того, що тоді називалося центральною програмою основних досліджень. Тут йшлося про дослідження структурних змін у економіці. Координатором першого рівня був проф. Мечислав Насіловський. Тематична група, якою я керував, займалася зв'язками між економічними системами та структурними змінами. У межах окремих груп тему було «розкладено» на першочергові чинники, а потім завданням керівника групи було синтезування напрацьованого матеріалу.

У травні 1989 року

я написав такий синтез, який значною мірою виникав із моїх роздумів, а стосувався він того, що треба змінити в економічній системі, щоб мати надію на її вищу продуктивність. Коли я тепер це перечитую, то доходжу висновку, що там були контури основних напрямів пізнішої реформи: приватизація, лібералізація зовнішньої торгівлі, конвертування валюти, необхідність відкритої економіки для того, щоб уникнути хибної стратегії заміщення імпорту...

Пам'ятаю, що в цій роботі я намагався показати, що сама приватна власність є принципово важливою, але недостатньою для отримання економічної спроможності, якщо інші чинники погано сформовані. А ті інші чинники — це, передусім, конкуренція, про силу якої, значною мірою, свідчить відкритість економіки для світу. Із цього я зробив висновки, що варто було б здійснити в польській економіці. Натомість у цьому рефераті немає одного: проблеми галопуючої інфляції, оскільки в такому масштабі вона з'явилася дещо пізніше, у серпні 1989 року, відразу ж після «уринкування» цін на продовольчі товари.

Щоправда, я раніше цікавився умовами стабілізації в країнах із високою інфляцією, я читав дуже багато праць на цю тему, але в моєму рефераті це не прозвучало, бо цього ще не було в нашій економіці. Поява чинника гіперінфляції дала нового пріоритету в роздумах про те, що взагалі треба зробити в польській економіці.

Я ніколи не думав, що мені доведеться примірятися з цим, але не як теоретику, а в ролі міністра й керівника команди економістів.

Посада

12 вересня нова Рада Міністрів склала присягу, а наступного дня її члени обійняли свої посади. Міністерський дебют припав мені до вподоби. Я з дружиною під'їхав до будинку Міністерства фінансів. Було ще рано, тож ми прогулювалися перед будівлею. Я глянув угору й побачив у вікнах десятки голів. Це були мої співробітники: вони розглядали нового керівника. Я посміхнувся й помахав їм рукою. Я їм, а вони мені...

Поєднання функцій віце-прем'єра й міністра фінансів було концепцією Тадеуша Мазовецького, який у своєму уряді передбачав посаду чотирьох віце-прем'єрів. Кожен із них був водночас міністром: Чеслав Кішчак, Чеслав Яніцький, Ян Яновський. Ці три посади віддзеркалювали тодішню політичну ситуацію. Очевидно, для доповнення, а можливо, і з інших причин, міністр фінансів мав також бути віце-прем'єром.

У мене не було застережень щодо цієї концепції, інакше б я їх висловив. Слід теж чесно сказати, що я не міг мати повного уявлення про масштаб завдань, пов'язаних із таким поєднанням посад: спроба координації економічної політики в ролі віце-прем'єра та водночас величезна робота, яку повинно виконати саме Міністерство фінансів. Недоліком такого рішення передусім мало бути неминуче перевантаження. Перевагою була можливість збереження обов'язкової цілісності економічної програми. А це з самого початку було для мене дуже важливим.

Після прийняття пропозиції Тадеуша Мазовецького до 12 вересня

я брав участь у комплектуванні економічної команди.

Мазовецький надав мені у цьому дуже багато самостійності, хоча, розуміється, остаточне рішення належало йому. Як це відбувалося?

Одним із перших моїх співробітників став Альфред Бець, з яким я був знайомий ще з Інституту економічного розвитку ГШПіС. Він працював зі мною в інституті, а водночас був радником в Управлінні Ради Міністрів (УРМ), що займався економічними питаннями. Я пам'ятав його як хорошого теоретика, тому вважав, що таке поєднання знань із практикою в адміністрації має свої переваги. Я довірив йому посаду секретаря Економічного комітету Ради Міністрів. Із ГШПіС вийшов також Юрек Козьмінський, який колись був моїм студентом на факультеті зовнішньої торгівлі. Юрек упродовж тих двох років де-факто виконував роль «начальника штабу» — спершу як генеральний директор, а потім як заступник міністра в УРМ. Як слушно підмітив тижневик «Wprost»: «...він був тим, хто мав доступ до Бальцеровича у будь-який час дня й ночі».

Від початку в моєму списку кандидатів був Марек Домбровський. Сам Марек заявив, що він може зайняти якусь не дорадчу, а адміністративну посаду. Мене це трохи навіть здивувало, бо я не знав його з боку практичної реальності. Пізніше виявилось, що він дуже добре давав собі раду. Домбровський волів би, як я вважаю, отримати більш самостійний урядовий пост, але мені принципово важливо було мати у Міністерстві фінансів когось такого, на кого можна покласти. Тому я запропонував Мареку посаду свого заступника в міністерстві, яку він прийняв.

З перших днів я співпрацював також зі Стефаном Кавальцем. Із ним мене пов'язували чи не найбільш близькі інтелектуальні зв'язки. Спершу я бачив його як найголовнішого радника, і таку роль він відіграв до моменту, коли став віце-міністром фінансів. Ні, перепрошую, спочатку він був у міністерстві генеральним директором і займався формуванням дорадчої групи. Потім він організував підрозділ, якого раніше в міністерстві не було — сектор фінансових інституцій і банківської системи.

Приклад Стефана Кавальца виявив велику проблему, пов'язану з нечисленністю кадрів, принаймні з обмеженістю інформації про кандидатів, яких можна б поставити на відповідальні посади. Я, до речі, неохоче, але врешті згодився на те, щоб Стефан став віце-міністром й перейшов до практичної діяльності, хоча й цінував його як радника. Однак виявилось, що було дуже важко знайти когось іншого, хто б відповідав таким високим вимогам. Так само Мазовецький запропонував пізніше Кучинського на посаду міністра приватизації, таким чином залишаючись без свого головного економічного радника. Те ж саме повторилося й за прем'єрства Я.К. Белецького. Белецький прийшов до УРМ із Яцеком Сівіцьким, якого він призначив своїм секретарем; до цього вони разом працювали у фірмі «Doradca» («Радник»). І після певного часу він направив Сівіцького, думаю,

що з тяжким серцем, на першу лінію фронту, до Міністерства зміни власності, де Яцек займався важливою проблемою грошової приватизації. Так найближчі радники ризикували, що одного дня стануть чиновниками.

Ми шукали кандидата на керівника Центрального планового управління (ЦПУ). Я пропонував цю посаду Єжи Ейсимонтту, але він відмовився. Другим кандидатом був Юрек Осятинський, якого я дуже цінував. Виявилось, що паралельно його кандидатуру висунув також Вальдек Кучинський. Професор Вітольд Тжецяковський, який раніше відіграв важливу роль у засіданнях «круглого столу», став членом Ради Міністрів, відповідальним за координацію допомоги з-за кордону й головою Економічної ради при прем'єрі — громадської колегії, що об'єднала польських і зарубіжних економістів.

Дуже важко було знайти міністра сільського господарства. З'явилася кандидатура Владислава Шиманського з тодішньої Об'єднаної селянської партії (ZSL), професора ГШПіС. Він не дав згоди. Промелькнуло прізвище Ришарда Пазури, віце-міністра фінансів, а водночас члена ZSL. Те членство в партії було важливим із політичних поглядів. Пазура теж відмовився. Тоді прем'єр Мазовецький звернувся з пропозицією до проф. Яніцького, який погодився і став міністром сільського господарства та віце-прем'єром, хоча його кандидатура була відхилена Сеймовою комісією.

Ми інтенсивно підшукували когось на посаду міністра промисловості. Марек Домбровський запропонував Тадеуша Сирийчика, з яким я раніше не контактував. Вони обидва з Марекком працювали в управлінні ПТТК (Польське товариство туристів-красзнавців), а водночас Сирийчик був у Краківському економічному товаристві. Сирийчик прийняв пропозицію. Пізніше виявилось, що він дійсно має дуже широкі знання з економіки.

Дуже важливою справою був підбір на посаду міністра праці. Я з самого початку вважав, що це мусить бути особа з дуже високою політичною позицією. Ідеальним кандидатом мені видався Яцек Куронь. Пам'ятаю розмову, в якій Куронь сказав, що це просто самогубна пропозиція, після чого підтримав її. Хоча й не відразу, йому треба було трохи часу для роздумів.

Марцін Свенціцький, пізніше міністр економічного співробітництва з зарубіжжям, був новоспеченим секретарем з економічних питань ЦК ПОРП. Я знав його ще з часів занять спортом. Ми обидва виступали за збірну юніорів Польщі з легкої атлетики. Марцін був прекрасним стрибунком у довжину, а я бігав на 800 метрів. Свенціцький належав до тих осіб, що вирізнялися в групі можливих кандидатів від ПОРП. Пригадую, як у період формування уряду він якогось дня на початку вересня запросив мене до свого кабінету в «Білому Домі». Він дуже зацікавився

формуванням уряду й припускав, що я міг би бути міністром фінансів. Тоді я йому ще не сказав, що уже погодився на це. Але я признав, що він сам був би хорошим членом економічної команди. Залишилося відкритим питання: на якій посаді?

Не знаю, звідки це взялося, не знаю, від кого, але тоді було дуже сильне побоювання, що Владислав Бака — один із членів керівництва ПОРП — може стати головою Національного банку Польщі (НБП), і якщо це так, то з ним не вдасться співпрацювати. Особисто я не знав його, тож не мав таких упереджень. Але хтось із кола співробітників... Якийсь час наша увага концентрувалася на тому, як уникнути цієї ситуації. Було відомо, що заявка кандидатури голови НБП належить президентові Ярузельському. Ось ми розглядали такі варіанти, що може буде краще, якщо Свенціцький стане очільником НБП для того, щоб Бака міг стати міністром співробітництва з зарубіжжям. Урешті-решт Ярузельський доволі швидко подав кандидатуру Баки й таким чином припинив дискусію. Тоді Свенціцькому було запропоноване відомство економічної співпраці з зарубіжжям. Він не був від цього в захваті, бо визнавав, що це не його фах. Але він пройшов співбесіди в комісіях, став міністром і дуже швидко ввійшов у нову проблематику. Натомість, як пізніше виявилось, моя співпраця з Владиславом Бакою склалася добре.

Із президентом Ярузельським я вперше зустрівся в середині вересня, коли він офіційно приймав членів новоствореного уряду. Потім була ще одна зустріч, на якій я презентував економічну програму, й пам'ятаю його вислів, що у військових категоріях інколи кращим є недосконале рішення вчасно, ніж досконале згодом. Це відповідало моїм поглядам на ситуацію, в якій ми опинилися восени 1989 року. Тут час визначав межі пошуку рішень.

У Міністерстві фінансів

після затвердження перших членів моєї команди я попросив піти у відставку віце-міністра Вінцента Левандовського зі Світської католицької організації «Пакс» (PAX). На це місце мав прийти Марек Домбровський. Деяко пізніше знадобилось провести зміни на посаді віце-міністра, який відповідав за сектор бюджету. Із зібраної інформації витікало, що кращим кандидатом був тодішній директор департаменту фінансів і аналітики Войцех Місьонг. Войтек після певного роздуму підтримав пропозицію. Були також й інші спеціалісти у самому міністерстві. Ришард Пазура виявив цінні вміння, зокрема у перемовинах із профспілками. Був Анджей Подсядло, якого я знав ще з гуртожитку. Анджей став віце-міністром після відходу Домбровського восени 1990 року. Був Януш Савіцький, якого я знав з інституту зовнішньої торгівлі ГШПіС: він вчився на два курси нижче. Я отримав схвальні відгуки про нього і про Гжегожа Войтовича з НБП як про хороших перемовників

з питань зовнішнього боргу. Податками займався Єжи Напюрковський, який залишався на цій посаді до вересня 1990 року. Зрештою, я мав дуже великий клопіт із пошуком його заступника. Данута Дем'янюк погодилася обійняти посаду віце-прем'єра лише після довгих умовлянь із мого боку й за умови, що на посадах залишаться нинішні директори у податковому секторі. Про Стефана Кавальця я вже говорив. На цьому й завершується список віце-міністрів, а також найсерйозніших кадрових змін у міністерстві. Доповнило їх восени 1990 року призначення Зигмунта Гзири на посаду генерального директора — раніше, після його приходу з ГШПіС, був моїм асистентом у міністерстві.

Чи я підводив жирну ризику?

У 1989 році ми працювали в умовах гасіння пожежі. Протягом буквально п'яти днів ми повинні були подати проект бюджету на жовтень. Ще попередній сейм, останній Сейм ПНР, відкинув пропозицію оновлення бюджету до кінця року, відкладаючи це на час після появи нового уряду. Далі треба було подати проект бюджету до кінця 1989 року, тобто на листопад і грудень, і, нарешті, підготувати третій проект — уже на весь 1990 рік. Тому ми готували три бюджети одразу, навантажуючи нечисленний апарат міністерства. До цього ще й додалися переговори з Міжнародним валютним фондом, пов'язані з розробкою принципової програми стабілізації і системних змін. Так ми одразу потрапили у вир.

У цих умовах у кадрових справах я керувався чисто прагматичним принципом: треба якнайшвидше подолати невпевненість, за короткий час ввести зміни, які є можливими і водночас необхідними, а потім стабілізувати ситуацію.

Так за два тижні я ввів нових людей і призначив двох віце-міністрів. Тим, хто залишився, я чітко сказав, що хочу, аби вони співробітничали зі мною. Щодо структури міністерства, то потім Марек Домбровський, який практично виконував роль його керівника, запропонував окремі зміни. Наприклад, ми ліквідували департамент цін, що до цього занадто розрісся, включили департамент персональних справ до кабінету міністра. У наступний період ми створили дуже потрібний у новій економіці сектор фінансових інституцій, але це вже був 1990 рік. У 1991 році було розширено сектор бюджету. У процесі організації департаменту фінансових інституцій ми наштовхнулися, як зрештою, і в інших випадках, на перешкоду — нестачу людей, відсутність справжніх спеціалістів. Але відкладати перебудову міністерства далі ми не могли.

На самому початку я більше був міністром, ніж віце-прем'єром. Це пояснювалося ситуацією, в якій ми опинились — крах державних фінансів й необхідність опрацювання чергових проектів бюджетів. А крім цього, суттєві елементи

майбутньої економічної програми, наприклад платіжне гальмо чи грошова політика, мали бути розроблені саме у відомстві фінансів.

Як і більшість нових міністрів, я взявся за роботу в уряді, не маючи великого адміністративного досвіду. Я розраховував на свої напрацьовані роками навички системності в професійній діяльності. Однак я усвідомлював надзвичайну складність завдання, що було поставлене переді мною.

Я знав, що, виконуючи подвійну функцію, та ще й у вкрай складних обставинах, я наражатимуся на велике

інформаційне перевантаження,

тобто на ситуацію напливу розмаїтої інформації та справ за умов обмеженої «переробної» здатності. Тому я старався визначити, якого типу інформацію я дійсно маю отримувати, щоб не дозволити засипати себе продуктивними в установах документами й нотатками. Часто, на жаль, виявлялося, що це я мав ставити конкретні питання для отримання необхідної інформації, тому що багато управлінців були підготовлені, скоріше, до пасивної реєстрації даних за звичною схемою, а в наш час ситуація постійно вислизала зі схем.

Пам'ятаю, що вже у вересні я зіткнувся з технікою, яку на управлінському слензі називали «замуленням». У Економічному комітеті Ради Міністрів це була велика проблема, бо згідно з попередньою практикою відомства намагалися підготувати на засідання ЕКРМ якомога більше документів, щоб похизуватися активністю, ну й зняти з себе (чи перекласти на когось) відповідальність за рішення, що часто знаходилися в компетенції окремих міністерств. У новій ситуації небезпека інформаційного «замулення» посилилася. У перший період ми дуже гостро переборювали спроби «перекидання» на ЕКРМ усіх економічних справ, випрацьовуючи з мозолями принцип, що цей орган має розглядати до уваги лише найголовніші проблеми міжвідомчого характеру, а проекти рішень мають бути ретельно підготовлені.

Економічний комітет Ради Міністрів як штабний орган уряду був зібранням керівників відомств, агентств і центральних органів, що займаються економікою. Його було відновлено за часів М.Ф. Раковського: сама інституція мала ще довоєнні традиції, а в часи ПНР вперше з'явилася після 1956 року. Прем'єр Мазовецький відразу з недовірою поставився до цієї інституції, на мою думку, як з огляду на факт її успадкування від минулого уряду, так і ризику надмірної «емансипації» економічної проблематики роботи Ради Міністрів. Я, усвідомлюючи масштаб концепційних і законодавчих завдань, які необхідно було виконати за надзвичайно короткий відрізок часу, вважав, що ми мали зберегти ЕКРМ. Завдяки обробці через ЕКРМ економічних

рішень, уся Рада Міністрів могла діяти продуктивніше, і я не знаю, чи ми встигли б у листопаді й грудні 1989 року підготувати пакет законів, якби не ЕКРМ та його консультативно-технічний апарат, розміщений в Управлінні Ради Міністрів.

Повертаючись, однак, до «замулення»... Я швидко помітив, що рідко отримує добре підготовлені службові записки. Те, що потрапляло до мене, було, зазвичай, надто довге, розмазане, я дуже часто з великим зусиллям дошукувався якогось суттєвого змісту. Найбільше я мусив учитуватися — особливо, в перший період — у записки МЗС: багато фраз, мало змісту.

З самого початку переді мною постала проблема: як організувати інформацію, що напливала до мене звідусіль? Справу додатково ускладнював факт, що я водночас виконував дві функції — міністра й віце-прем'єра, тож у мене були два кабінети й два секретаріати. Отож, я визначив, як має виглядати

обіг документів

між двома кабінетами й встановив ієрархію цих документів. Пізніше була модифікована координація роботи обох секретаріатів. На практиці багато залежало від того, що на даний момент було моїм головним «командним пунктом» — Міністерство фінансів чи УРМ. Остаточою місцем цілісної координації стало Управління Ради Міністрів. Координація стосувалася як контактів у межах економічної команди, так і з міністрами та управліннями, а також із Сеймом, Сенатом, партіями, профспілками, журналістами й зарубіжними гостями. Ми запропонували просту техніку сортування документів й записок у різнокольорові папки — залежно від важливості інформації. Ці папки знаходилися в моєму кабінеті в УРМ. Червона — це були супернагальні й дуже важливі справи; синя — поточні, які треба переглянути, сіра — коли буде час (інформації, аналізи, праці, повідомлення із закордону тощо).

Звісно, це було, свого роду, мистецтво, яке директор кабінету мусив опанувати, щоб правильно розподілити папери. Це не завжди вдавалося. Бувало, що не найнагальніша справа була в червоній папці, а термінові я знаходив у інших. Але цього, до певної міри, не уникнути.

Особливим чином проходили документи з позначкою «таємних» — найчастіше шифровки з МЗС. Ними займалася «таємна канцелярія» в УРМ або в міністерстві.

Коли на мій письмовий стіл потрапляв якийсь документ, то я мав вирішувати, що з ним робити. На канцелярському жаргоні це називається «розписування». Найчастіше це означало письмове розпорядження, адресоване особі, яка з погляду розписуючого, була компетентною вирішувати питання. Розпорядження визначало

також термін реалізації даного завдання. Обов'язком директора кабінету був контроль, щоб кожне розпорядження виконувалося вчасно, що не завжди робилося. До певної міри, це виникало з постійного нагромадження справ. У Міністерстві фінансів за цим слідкував директор Казімеж Мушинський, в УРМ — спершу Януш Бандурський, а на другому році моєї роботи — Анджей Зовчак. Згодом усі мої резолюції заносилися в комп'ютер у штабі УРМ; звідти комп'ютер першим сигналізував директорам, що наближається термін виконання даного розпорядження.

Находило також чимало паперів, які не потрапляли безпосередньо до мене: листи, скарги, прохання, запрошення — як від окремих осіб, так і від установ. Кожен такий лист підлягав реєстрації в кабінеті, й щодо кожного директор приймав якесь рішення. Найчастіше їх було скеровано до відповідного адресата: міністра, директора департаменту. Деякі — з якихось причин, наприклад, цікаві чи значимі — пересилались до мене.

Крім кореспонденції й записок, на письмовий стіл віце-прем'єра потрапляли певні стандартні документи. Таким стандартом було «зведення за ніч» з відділу інформації УРМ. Повідомлення починалися зазвичай характеристикою суспільно-політичної ситуації за минулу добу, передусім йшлося про страйки й конфліктні ситуації. Тобто завжди вранці, о восьмій з хвилинами, я міг дізнатися, чи відучора сталося щось важливе, чого можна очікувати найближчого дня.

Особливого розподілу вимагала вітчизняна й зарубіжна преса. Тут дуже допомагали виписки, підготовлені урядовим Бюро преси для всіх членів керівництва УРМ, а також спеціально для мене — однією з груп мого штабу. Кількома реченнями передавалась суть статті чи будь-якого сигналу преси і, таким чином, я міг, навіть не читаючи газет, орієнтуватися, що в них опубліковано. Однак я старався щоденно переглядати найголовніші газети. Якщо йдеться про зарубіжну пресу, то, крім газет, які я щоденно отримував, Польське агентство преси (ПАП) увечері робило вибірку із зарубіжної преси щодо польських справ. І ці матеріали я читав дуже часто.

Наступною дуже важливою справою було ставлення до інформації, отриманої по телефону. Деякі управління звикли справи залагоджувати по телефону.

Особливо, якщо проблеми були термінові, клієнти розраховували на те, що по телефону вдасться швидше отримати позитивне рішення, бо співрозмовник на тому боці буде не підготовленим до розмови і погодиться. Я усвідомлював цю небезпеку, зокрема щодо Міністерства фінансів, до якого всі мають якісь справи, і в зв'язку з цим увів принцип, що зі мною не може бути непередбачених розмов по телефону. І про це були відповідно інструктовані секретарки в обох кабінетах. Стосувалося це й урядового телефону. Пані знали, що мене не можна одразу з'єднувати, крім суперважливих дзвінків, наприклад, президента чи прем'єра.

У іншому разі, я б мусив увесь час висіти на телефоні. Щодо справ, які справді вимагали моєї особистої участі, то мав бути певний проміжок між першим дзвінком і розмовою зі мною. Як я вже казав, я не міг собі дозволити вести розмови з наскоку: телефонний дзвінок — я підношу слухавку, розмовляю — й справу залагоджено. Проміжок давав змогу робити вибір або належно підготуватися до розмови. Найчастіше потрібно було швидко перевірити певні факти для пошуку необхідних рішень. Це стосувалося й телефонних дзвінків членів уряду, віце-міністрів, а ще частіше — журналістів. Слід додати, що нерідко було по кілька десятків дзвінків щодня. Міністр фінансів, який буде відповідати на всі телефонні дзвінки, загине на самому старті.

Такі ж правила стосувалися й

візитів і особистих контактів.

Постійний доступ до мого кабінету в УРМ у будь-яку пору мали тільки Юрек Козьмінський і Фредек Бець. У Міністерстві фінансів кожен із віце-міністрів міг прийти до мене в будь-яку вільну хвилину після телефонного попередження, що справа невідкладна.

Інколи траплялося, зокрема в Міністерстві фінансів, де не було бюро переписок, що до секретаріату заходили люди, які вимагали невідкладної розмови зі мною. Серед них траплялися особи з очевидним психічним розладом — і це були найважчі ситуації для моїх секретарок Халіни Роговської та Ізи Подзінської. Зазвичай вони знаходили спосіб залагодження справи, інколи до розмови підключався офіцер охорони. Не знаю, чи це випадково, але обидва пани з Бюро охорони уряду, які позмінно несли при мені службу, мали педагогічну освіту... Інакше справа виглядала в УРМ. Тут перепустки були обов'язковими.

Пригадую такий дрібний інцидент, пов'язаний із перепустками: я запросив до УРМ восени 1990 року керівника Управління державної охорони Анджея Мільчановського. І тут перед домовленою годиною до мого кабінету входить секретарка, пані Богуся Муховська, й каже, що знизу дзвонить черговий офіцер із запитанням, чи дійсно домовлявся про зустріч пан Мільчановський...

Свої зустрічі і участь у різних заходах я намагався планувати щонайменше за тиждень, причому наступні тижні теж були під постійним «контролем» комп'ютера. Головним пунктом у такому графіку — крім участі в урядових засіданнях — були різноманітні

координаційні зустрічі,

які я зазвичай вів. По-перше, це були засідання керівництва Міністерства фінансів. Там ми обговорювали принципові справи, тобто податки, бюджет, наші спільні

виступи на засіданнях ЕКРМ й Ради Міністрів. Окрім цього, завжди було дуже багато поточних справ. Інколи ці засідання вів мій заступник, — спершу Марек Домбровський, а потім Анджей Подсядло. Відбувалися також періодичні зустрічі членів керівництва Міністерства фінансів та вибраних радників — найчастіше серед них були Кароль Лютковський, професор ГШПіС, а також Станіслав Гомулка та Яцек Ростовський, які на початку 1990 року приїхали з Лондона й брали участь у багатьох наших роботах. Здебільшого тут йшлося про оцінку й спільне вироблення поглядів щодо грошової політики перед прийняттям рішення, що підсилювали відповідні закони НБП. Час від часу з'являлися зарубіжні експерти; найбільш діяним у польських справах був Джеффри Сакс, якого тижневик «The Economist» визнав одним із найвидатніших у світі економістом молодого покоління. Часто його супроводжував Девід Ліптон із США, що також надавав допомогу.

Починаючи з січня 1990 року, регулярно збиралися новостворений Інтервенційний штаб ЕКРМ, який формально очолював я, та дві спеціальні групи: у справах моніторингу економіки та досліджень думок про економіку.

Після річної практики в лютому 1991 року наші нові структури підняли певному переформуванню; ми створили в УРМ невелику за кількістю осіб групу з економічної стратегії, очолювану Анджеєм С. Братковським. Ця група — у відриві від поточних проблем — мала спокійно, без прискорених термінів братися за важливі справи, вирішення яких вимагало роздумів. Я намагався час від часу брати участь у її роботі. Крім цього, ми виокремили в моєму віце-прем'єрському секторі в УРМ групу громадського аналізу та інформації, керовану Марекком Яськевичем. Ця група, крім інших завдань, продовжувала розпочаті за рік до цього дослідження громадської думки про економічні проблеми, тим разом роблячи це спільно з урядовим Бюро преси. Варто додати, що за уряду Я.К. Белецького Бюро преси, кероване Яцекком Козловським, значно активізувалося й урізноманітніло свою роботу.

У діяльності майже всіх цих структур активну участь брали експерти з Бюро радників ЕКРМ (їх було до 20 осіб), директором якого був доцент, доктор Антоні Катецький. Він сам та його найближчі соратники — Анджей Охоцький, Ришард Єнджеюк, Богуслав Ковалевський, Генрик Маршалович, Марія Стшелецька та інші — передусім виконували, часто під тиском часу, важливу роботу з оцінювання документів, які з міністерств або інших інституцій потрапляли на засідання ЕКРМ та Ради Міністрів. Мої радники — учасники інших груп — частіше були за освітою економістами: ми також мали кілька соціологів, серед них Анджей Солтик та Кшиштоф Новак з Варшавського університету. Кілька осіб спеціалізувалися в закордонних справах — вони працювали в Бюро міжнародних економічних відносин УРМ, яким керував Альфред Сенніцький.

Особливою координаційною структурою, створеною в 1990 році Радою Міністрів, була «Комісія п'ятьох». Назва пояснюється тим, що в ній було репрезентовано 5 інституцій: Національний банк Польщі, Міністерство економічного співробітництва з зарубіжжям, Міністерство фінансів, Центральне управління планування та Управління Уповноваженого з питань зарубіжної допомоги. Із 1991 року на чолі цього управління став Яцек Сариуш-Вольський, який водночас займався проблематикою європейської інтеграції. До завдань «Комісії п'ятьох», у якій я головував, належала координація дій, пов'язаних із зарубіжною допомогою в широкому значенні.

Я також керував нарадами створеної в лютому 1991 року Групи у справах реструктуризації. У цих зустрічах брали участь представники створених нами в 1990 році організацій, що підтримували реструктуризацію підприємств, а саме Польського банку розвитку, Агентства розвитку промисловості, Фонду праці, Банку суспільно-економічних ініціатив (створеного Яцеком Куронем), Фундації з питань консультацій підприємств, Корпорації експортного страхування та головних зацікавлених відомств. Також у 1991 році я створив міжвідомчу комісію з питань приватизації, думаючи про прискорення приватновласницьких перетворень. На нашому внутрішньому жаргоні спеціальні інституції, що обтяжували уряд і нормальну банкову систему безпосереднім включенням в реструктуризацію підприємств, яким загрожував занепад, ми називали «фільтром Тгальвіца». Вільфред Тгальвіц, віце-голова Світового банку, дуже наполягав на необхідності підготовки організаційної інфраструктури для цієї операції, тому назва видавалася нам обгрунтованою.

Крім зборів різних координаційних органів, були, звичайно, — до того ж передусім —

засідання Ради Міністрів.

Засідання уряду відбувалися раз на тиждень: за прем'єра Мазовецького — по понеділках із 15.00 — і іноді тривали надзвичайно довго...

Понеділок не для всіх був кращим днем, бо, як правило, треба було ще щось підготувати на засідання, а напередодні була неділя. Хтось, хто роками знав звичай адміністрації, пояснював мені, що понеділок нам дістався у спадок від попереднього уряду, тому що у вівторок — який здався найзручнішим днем — засідало Політбюро ЦК. І цей факт визначав ритм життя адміністрації... Лише за прем'єрства Я.К. Белецького засідання Ради Міністрів були перенесені на вівторок. Вони починалися в самий полудень і найчастіше завершувалися вечерею в ще пристойну пору. Прем'єр Мазовецький дозволяв міністрам довгі промови,

сам завжди уважно їх слухав і було видно, що він зацікавлений у вдумливому розгляді усіх аспектів обговорюваних справ. Белецький теж не обмежував свободи висловлення, але він частіше запитував, інколи ж переносив прийняття рішення на наступне засідання — аж поки справа не дозріє або проясниться можливе непорозуміння.

Обидва прем'єри намагалися довести справи до остаточних рішень на основі консенсусу, що створювало добру атмосферу серед учасників нарад. Коли доходило до голосування, то в ньому брали участь тільки «повні» міністри, тобто члени уряду, вибрані Сеймом.

Чи щось дратувало мене на засіданнях уряду? Хіба тільки те, що інколи, зокрема на першому році нашої роботи, відбувалося колективне редагування окремих формулювань у дискутованому проекті юридичного акту.

Може, тут слід сказати, як виглядала рутинна підготовка міністра апаратом його відомства до урядової наради. На засідання міністр отримує товсту папку з документами, в якій кожен документ поміщений у спеціальну обкладинку. Така обкладинка має формуляр із рубриками: яка справа, який проект юридичного акту, точка зору. Урядовці вписують у неї коротку характеристику вміщеного документа з окремою розгорнутою інформацією про запропоновані рішення питання, а також позицію відповідного департаменту міністерства. Потім — у ході або після наради уряду — на обкладинці записується, що сталося з розглядуваним документом і вміщеними в ньому пропозиціями: відхилено, прийнято без дискусії, прийнято з поправками...

Майстром у використанні обкладинок був віце-прем'єр Ян Яновський, який мав небувалий хист постійного писання в ході дискусії. Каліграфічним почерком він заповнював цілі сторінки.

Специфічною категорією моїх зустрічей були розмови з важливими зарубіжними гостями.

І тут також був потрібний суворий відбір, інакше увесь час я мусив би присвячувати прийому делегацій із закордону. В основному, я дотримувався принципу, що зустріч не повинна бути чисто церемоніальною, тобто вона не може відповідати лише вимогам іншої сторони. Із цієї зустрічі мало, принаймні потенційно, щось корисне виникати й для нас. Я унікав, як правило, зустрічей із окремими зарубіжними інвесторами, знаючи, що тут можна дуже легко вплутатися, не будучи достатньо підготовленим до конкретної справи. Цим мали займатися спеціальні органи адміністрації. Це стосувалося й вітчизняних підприємців. Завжди кожна зустріч із зарубіжною делегацією була підготовлена наперед: хто, навіщо, який має бути результат? Пізніше, знаючи, що одним із недоліків діяльності

адміністрації в Польщі є те, що ніхто не турбується про «далі буде», я порадив відстежувати реалізацію прийнятих рішень. Мені важко оцінити, наскільки це було результативним, бо особисто багато перевірити я вже не встиг.

Були й делегації, які приїжджали ознайомитися з ситуацією в Польщі та подати рапорт керівнику уряду чи держави. Залежно від результатів цього рапорту приймалися якісь рішення. Багато таких візитів було восени 1989 року. Пам'ятаю, наприклад, численну американську місію, яку прислав президент Буш.

Ця величезна кількість самих різних місій часто мала дипломатичний контекст; ми теж були змушені консультиватися з МЗС чи приймати їх взагалі та з якою конкретною метою. На довершення був дуже довгий список акредитованих у Варшаві дипломатів, які конче хотіли зустрітися. Я розумів, що багато з цих ініціатив мали сенс, але, з іншого боку, я мав вести скрупульозну економію часу, яким я володів. Дуже рідко я ходив і на офіційні прийоми... Проводячи майже щодня одне, а інколи й кілька засідань, я мав застосовувати доволі сувору

дисципліну зібрань.

По-перше, я наперед повідомляв про те, стільки у нас часу. По-друге, мав бути чітко визначений перелік справ для обговорення. По-третє, взявши на розгляд якесь питання, я дотримувався такої процедури: означення вирішуваної проблеми (чого вона стосується), окреслення варіантів її вирішення, порівняння цих варіантів і на цій підставі розробка проекту рішення. Інколи порівняння були легкими, коли один варіант здавався значно кращим за інших. Гірше, коли були два дуже близькі варіанти. До того ж, часто буває не так, як у тих простих теоріях прийняття рішення, коли варіанти можна привести до спільного знаменника. Зазвичай виступав елемент зважування критеріїв, частіше всього — за допомогою інтуїції. Я з самого початку виробив для себе певні способи зважування критеріїв, усвідомлюючи при цьому, що будь-яка дія — це ризик (а так було майже у всіх випадках). Тож я приймав таку внутрішню стратегію: якщо, з одного боку, є варіант, пов'язаний із доволі великим ризиком неприйняття в суспільстві, але який може принести хороші економічні результати, а з іншого — варіант, що легко знайде суспільну підтримку, але вірогідність хороших економічних результатів менша, ніж у першому випадку, то я, як правило, вибирав перший варіант.

Мені здавалося, що найгірше, що тільки може бути, — це уникнення кращих економічних рішень «заради святого спокою». Із перспективи я все ж таки вважаю, що в деяких справах я мав би бути твердішим.

Я намагався так вести дискусію, щоб вона не ставала хаотичною. Слабинка більшості наших зібрань — це саме безладні дискусії. Я також стежив, щоб

те найважливіше, про що дискутувалося, — а саме висновок — було зафіксовано у формі записки і щоб було призначено особу, відповідальну за реалізацію даного рішення. Кожна група мала зазвичай свого секретаря. Я також обмежив кількість учасників нарад. Відомо, що як тільки кількість перевищує 8–9 осіб, то навряд чи дискусія буде результативною. Інакше було на пленарних засіданнях ЕКРМ: тут я знав, що сама можливість висловитися є дуже суттєвою для справи. Йшлося про те, щоб виробити відчуття співучасті при прийнятті рішень, не скорочуючи дискусію передчасно. Але водночас я прагнув до того, щоб ці засідання не тривали довше 3–4 годин.

Якщо проводиться засідання або нарада, важливо визнати її логічну послідовність. Річ у тому, що найперше слід розглянути ті проблеми, які логічно наче передують наступним. Наприклад: спершу треба вирішити, скажімо, чи взагалі запроваджуються комісійні від прибутку директорів; якщо рішення буде, то далі обговорюються тільки деталі. У нас на засіданнях натомість буває так, що найперше обговорюються деталі, у той час, коли взагалі є сумніви щодо самого принципу.

Незважаючи на такий відбір і спроби раціональної організації праці, я, як правило,

проводив на роботі щоденно 13–14 годин.

Я розпочинав роботу о восьмій. Прокидався регулярно о сьомій разом із дітьми, які на восьму йшли до школи й дитсадку. Із дому ми зазвичай виходили разом, так що о восьмій я заїжджав або до Міністерства фінансів, або до УРМ. У середньому, я працював десь до десятої вечора. Бували дні, коли я завершував роботу о другій ночі. Але це було не правилом, а скоріше — винятком. Наприклад, наприкінці 1989 року ми кілька днів підряд виходили з УРМ опівночі. Один із моїх принципів — після повернення не працювати вдома. Я визнавав, що існує поріг, переступивши який, «гранична продуктивність є від'ємною». Це означає, що при певному рівні втоми далі читання — це абсолютна втрата. Краще прочитати щось наступного дня — мати свіжу голову і отримати більше переваг з перебігу дискусії, ніж замучитися до смерті, читаючи, наприклад, до другої ночі, поспати три години на добу, прочитати ніби все, але засвоїти при цьому дуже мало.

Субота завжди була для мене робочим днем, хоча я завершував роботу раніше, ніж у інші дні, близько 19.00–20.00. Зате старався, щоб неділя була вільною. І саме в неділю я надолужував втрачене в читанні преси.

В усіх цих урядових обов'язках мені допомагала техніка наукової роботи. По-перше — швидке читання. Друге, що мені знадобилося, — це дисципліноване

проведення колективної роботи над ширшим проектом (як у 1978–1980); тут треба було дотримуватися якоїсь дисципліни, зокрема ділити проблему на першорядні чинники, щоб хронологічна послідовність обговорюваних частин відповідала їхній логічній послідовності. Це стало в нагоді. Ну й техніка підготовки записок. Якщо хочеш щось повідомити чітко й коротко, щось найсуттєвіше, слід застосовувати певні коди. Деякі слова замінюються символами. Що мені ще стало в нагоді з тих попередніх років, так це схильність і вміння подавати інформацію у вигляді графіків. Буває така інформація, яку важко передати словами. Пригадую, одна з моїх діаграм була якось опублікована в газеті «Rzeczpospolita». Йшлося про те, щоб оперативно з'ясувати, чому затримки виплат, тобто такі небажані, є однак дуже потрібними. На початку діаграми було подано гальмо виплат, а в кінці — зменшення безробіття. Середина показувала, чому так є.

Як я вже згадував, засідання Ради Міністрів часто тривали до пізньої ночі й завершувалися зазвичай спільною вечерею в їдальні УРМ. Це був один із небагатьох

привілеїв уряду.

Отже, член Ради Міністрів або віце-прем'єр, який брав участь у засіданнях уряду, раз на тиждень мав гарантований безкоштовний обід під час засідань, а якщо вони продовжувалися після 18.00, то була, звісно, й вечеря...

Певно, до травня 1991 року існував ще й такий привілей, що за півціни можна було відпочити на урядових базах у Ланську, Арламові та Ядвісіні. Потім все підлягло комерціалізації, й тепер туди приїжджає значно більше туристів, ніж працівників УРМ та інших міністрів. Загалом за понад 2 роки перебування в уряді я пробув у Ланську 8 днів.

Колись члени уряду ПНР отримували квартири з фонду УРМ. За правління «Солідарності» деякий час, наскільки мені відомо, ті УРМівські помешкання ще утримувалися, але в основному тільки для працівників уряду. Почергово скорочувалися й інші привілеї. Здається, міністр Жабінський прийняв таке рішення, що з моменту звільнення з високої урядової посади «R» в УРМ або в міністерстві наступного дня припинялося користування службовим автомобілем (це не стосувалося віце-прем'єра й прем'єра, які могли користуватися ним відповідно ще місяць і півроку).

Після очолення уряду на запитання адміністрації УРМ я відповів, що не маю наміру перебиратися з Брудна. Вони на це махнули рукою. Однак постала інша проблема: віце-прем'єр повинен мати вдома урядовий телефон, тобто охоронятися МВС. Зрештою, як мене поінформували, таким було й побажання прем'єра

Мазовецького. Тож було дане відповідне розпорядження службам зв'язку МВС, щоб вони проклали кабель. Гадаю, що вони мали з тим клопіт, бо на Брудно ще ніколи не тягнули кабель... Я сказав, щоб не робили цього. Так минуло кілька місяців. Та як я довідався, кабель все-таки прокладають. Відбулася розмова в УРМ, ми затримали ту роботу.

На місці помешкання у мене не було ніякої охорони, якщо не рахувати пана Метека чи (на зміну) пана Мірека, які вранці чекали на мене під будинком і під будинок доставляли мене ввечері. Охорона невідлучно супроводжувала мене протягом всього робочого дня.

Я не відчував потреби у спеціальній охороні. Сусіди поводитися, скоріш, доброзичливо, вдаючи, що нічого не змінилося. Пам'ятаю, як колись я приїхав до Брудна, а під моїм будинком стоїть якась невелика група осіб, частина з них, напевне, була добряче напідпитку. Я бачив, що мій опікун думає, що робити. Та поки він зміг щось придумати, підійшов один із тієї групи й сказав: «Панове, не треба ніякої охорони, ми тут самі охоронятимемо нашого сусіда».

Тільки раз у мене вдома було

неочікуване нашестя.

Це було ввечері того дня, коли я очолив уряд, 12 вересня 1989 року. До нас кілька разів дзвонив якийсь чоловік, який не хотів назватися, але вимагав розмови зі мною й залишив моїй дружині свій номер телефону. Я повернувся додому близько 22.00, на вечір у нас був знайомий з Норвегії — і раптом дзвінок. Завжди в таких ситуаціях виходить дружина, щоб уберегти мене від непроханих гостей (на щастя, разом із сусідами ми якийсь час тому вхід від ліфта до квартир відділили додатковими дверима). Оскільки було чути, що Ева з кимось явно сварилась через решітку, я рушив їй на підмогу. Дивлюся, стоять двоє типів, що не викликають особливої довіри. Один із них представився як Гробельний, інший був схожий на його охоронця. Гробельний неодмінно хотів вступити зі мною в якусь дискусію на тему курсу валют, напевне, вважаючи, що ми разом повинні узгоджувати його рівень. Я не впустив його в помешкання, хоча й він дуже наполягав. Крім цієї єдиної спроби, він вже не намагався більше обговорювати зі мною фінансову політику. Він не міг бути прихильником швидкого подолання інфляції, бо весь свій рахунок з «Безпечної ощадної каси» обґрунтовував, напевне, на передбаченні, що висока інфляція ще довго протримається...

Я намагався не змінювати свого способу життя, хіба що чогось не можна було уникнути. У неділю я регулярно робив обхід Брудна, щоб подивитись на зміни. Люди рідко реагували вороже чи агресивно, час від часу хтось вклонявся або

посміхався на знак, що впізнав мене. Багато осіб вдавали, що не бачать мене, і лише коли я обминав їх, вони делікатно озиралися.

Із таких кумедних інцидентів мені пригадалося, як ми колись поверталися з дружиною й дітьми від моєї тещі на таксі, бо в нашому автомобілі закінчився бензин. Я сів на задне сидіння. Шофер справляв враження, наче впізнавав мене, але не був впевнений. Нарешті він ствердно сказав: «Як пан схожий на того Бальцеровича, та хіба б він їздив на таксі». Я не став переконувати його, що він помиляється, але коли ми вийшли, дружина просто так, із цікавості, щоб побачити вираз його обличчя, сказала: «Це справді Бальцерович». Не повірив.

Подібне трапилося й у Торуні. Я вибрався сам, щоб відвідати родичів. Поїхав на паркінг, щоб залишити машину, а їхав я зі своїм шурином. Виписуючи квитанцію, сторож кивнув підборіддям у мій напрямок і сказав шуринові: «Викапаний Бальцерович».

Загалом, я не часто з'являвся в публічних місцях. Головним чином, через брак часу. Робота справді поглинала весь час.

План Бальцеровича

Коли я прийшов в уряд, я не мав ні повного уявлення про стан публічних фінансів, ні точного графіка роботи над реформою. Моїм головним принципом було до кінця 1989 року зробити дві речі: по-перше, розв'язати поточні проблеми так, щоб, наскільки це вдасться, полегшити запровадження з 1 січня 1990 року принципової програми реформ, по-друге, підготувати ту саму принципову програму.

Перші дні майже повністю я був змушений присвятити поточним справам, які просто не могли чекати. Останнім суттєвим рішенням кабінету М.Ф. Раковського, що вже знаходився у стані відставки, було відпускання з 1 серпня 1989 року продовольчих цін. Саме рішення було слухним, однак тодішній уряд не зробив того, що мав би зробити, бо, напевне, не був у змозі водночас стримати й ріст цін. Це спричинило стихійне розкручення спіралі цін і доходів. У серпні ціни вирости на понад 40%, що означало входження польської економіки в фазу гіперінфляції.

Оскільки ми не мали наміру відхиляти рішення попередників, на новий уряд одразу впало

неприємне завдання обмеження зростання зарплат

для того, щоб остудити інфляційну гарячку, викликану введенням ринкових цін на продовольство. Справа ця була дуже делікатною з політичної точки зору, бо стосувалася здобутої в боротьбі за «круглим столом» індексації, яку тодішня опозиція вважала дуже важливим соціальним і політичним трофеєм. Завдяки разючому повороту історії до влади прийшла команда, зв'язана з «Солідарністю», і одним із перших питань було: що робити з цією вибореною профспілкою індексацією?

Метод індексації, впровадженій законодавчо у липні 1989 року, передбачав, що, незалежно від того, якими темпами росли виплати на шляху «нормальних» підвищень, наприкінці кварталу треба було збільшити оплату праці додатково на 80% до росту цін за попередні три місяці. Таким чином здійснювалася ніби подвійна індексація. На багатьох підприємствах трудові колективи здобули значне підвищення зарплати, а потім ще отримували інфляційну компенсацію, яка часто виплачувалася з випередженням, з місяця на місяць. У серпні 1989 року ціни виростили, як я пригадую, приблизно на 40%, натомість зарплата — майже на 90%.

Водночас на правах закону з січня 1989 року уряд був зобов'язаний настільки підняти середню зарплату в бюджетній сфері, щоб вона того року становила 97% середньої зарплати у виробничій сфері. Тож індексація зарплат на підприємствах переносилася на зарплатні видатки бюджету держави, спричиняючи гостру кризу в суспільних фінансах.

Незабаром після затвердження уряду ми подали Раді Міністрів, а потім Сейму, підготовлений у Міністерстві фінансів проект закону, що змінював автоматичну індексацію на так звану вирівнювальну. Суть цього рішення полягала в тому, що обов'язковий показник індексації ми віднесли до зарплати з початку, а не з кінця кварталу. Таким чином, установи, в яких відбулися значні підвищення зарплат, вже не мали права на наступні. Пропонуючи такий варіант, я усвідомлював, що це тільки тимчасове рішення, що навіть такого роду пом'якшена індексаційна формула не може залишитися в 1990 році.

У перші кільканадцять днів роботи в уряді найбільше часу в мене забирала все-таки

робота над бюджетом.

У серпні, як я вже згадував, Сейм відхилив запропоновану урядові М.Ф. Раківського оновлення бюджетного закону на 1989 рік, тож ми мали якнайшвидше представити нову пропозицію. Щоб зекономити трохи часу, ми вирішили спершу розробити бюджет тільки на жовтень, а потім підготувати прострочене оновлення на весь 1989 рік (на практиці це вже стосувалося тільки листопада й грудня).

Корективи у бюджеті були неминучі, бо галопуюча інфляція вже давно перейшла за закладені в законі і формально зобов'язуючі межі. Враховуючи дану ситуацію, ми звернулися до Сейму за згодою на підвищення дефіциту бюджету на 1989 рік на квоту майже 5 блн. злотих. Водночас уже в скороченому варіанті на жовтень ми представили пакет невідкладних заходів, що збільшували доходи бюджету. Було оподатковано пункти обміну валют, відновлено принцип

автоматичного стягнення податків із рахунків підприємств спиртової промисловості, підвищено мито. У законі про новелізацію бюджету 1989 року ми підвищили аванс на групу податків на прибуток, була передбачена емісія облігацій Державної казни, що мінялися на акції приватизованих підприємств.

Незалежно від заходів, що вимагали змін у законодавстві, ми були змушені також підвищити деякі ціни, контрольовані державою. Першим підвищенням — уже 18 вересня 1989 року — було підвищення цін на пальне й вугілля, а пізніше — на алкоголь. Ці рішення, ясна річ, підсилювали інфляцію, але у нас не було іншого виходу. Я усвідомлював, що серія цих непопулярних кроків може створити враження, що ось новий «солідарний» уряд чинить точно так само, як і його попередники: замість обіцяної реформи — чергові підвищення цін. Тому я намагався якнайшвидше публічно представити хоча б контури майбутньої економічної програми. Така перша презентація відбулася 6 жовтня 1989 року на прес-конференції, хоча, мушу признатися, програма, тобто те, що пізніше назвали «Планом Бальцеровича», тоді ще не була повністю розроблена. Її формування відбувалося

методом чергових наближень.

Уперше принципова думка про необхідність перебудови економіки та про оголошення боротьби з інфляцією з'явилася 12 вересня у виступі на Сеймі Т. Мазовецького. Через пару тижнів ще в літаку та у вашингтонському готелі я доопрацював програмний документ, який згодом використовував під час обговорень на сесіях Міжнародного валютного фонду. Пригадую, що він був дуже добре сприйнятий. Окрім головних пунктів програми, що стосувалися як стабілізації, так і системних змін, документ формулював наші сподівання щодо Заходу. Там йшлося зокрема про консультативну допомогу, проблему заборгованості, стабілізаційний фонд та кредити зі Світового банку.

Після мого повернення ми продовжили роботу над повною версією програми, яку в жовтні прийняла Рада Міністрів. Ця версія вийшла в світ як спеціальний додаток до газети «Rzeczpospolita».

Як у той гарячковий період тривала робота над програмою, я вже не зможу детально відтворити. Із моїми співробітниками й радниками ми зустрічалися мало чи не кожного дня, дискутуючи про загальну конструкцію плану, про наступні пункти, обговорюючи варіанти рішень, їхню послідовність тощо. Водночас кожен із нас у шаленому темпі залагоджував безліч поточних справ, а саме: черговий бюджет, індексацію, реакцію на несподівані проблеми й натиски, бо не всі тоді були обізнані з технікою діяльності складних структур державної адміністрації. У той час упродовж багатьох годин розмов і спільної роботи ми все ж таки розуміли,

що це не науковий семінар, а процес підготовки рішень, які вплинуть на долі мільйонів людей. Тому й моя роль була іншою, ніж тоді, коли наприкінці 70-х років ми створювали альтернативну модель економіки. Після дискусії наставав момент, коли я мав робити вибір між часто суперечливими концепціями.

Пригадую свій тодішній хід думок. Вихідним пунктом була теза, що кожна економічна стратегія повинна відповідати на два питання: яким має бути спосіб реалізації, тобто цільова модель економіки, та як виробити таку модель, стартуючи в певних початкових умовах.

Прийнята на початку модель цільової економіки була прозорою, але не могла бути детальною. Вона опиралася на принциповому положенні, що ось

Польща повернула свободу формування своєї системи.

Це означало, що в полі можливих рішень виявився економічний устрій, який ще кілька років до цього був відхилений з огляду на політичні обмеження. Зважаючи на це, ми не повинні були, як раніше, шукати якийсь «третій шлях», — ринкову економіку, але не капіталістичну (що зводилось до різних варіантів системи самоврядування). Завойовану свободу треба було використати для створення системи, яка б оправдала себе на практиці. Відкидаючи ярлики, йшлося про устрій, що повинний був мати такі принципові ознаки:

- 1) домінування різного роду приватних підприємств;
- 2) існування конкуренції;
- 3) відкритість економіки для зовнішнього світу;
- 4) наявність міцних конвертованих грошей;
- 5) держава не сковує підприємства масою бюрократичних регулювань, а забезпечує їм стабільні межі діяльності. Водночас держава повинна вміти чинити опір натискам різних зацікавлених груп, включаючи тиск профспілок.

Із економіки, спроектованої таким чином, слідували головні напрями діяльності: приватизація, ліквідація монополії, впровадження ліберальної системи зовнішньої торгівлі, конвертація валюти, упорядкована фінансова система, обмеження особливого втручання держави в економіку.

Однак визначення провідних ознак цільової економіки було далеко не достатньо, щоб відповісти на інше, значно важче, питання про шляхи реалізації цієї моделі. Тут принципове значення мали стартові умови, а серед них, особливо, одна, яка суттєво невігдно вирізняла ситуацію Польщі від інших країн колишньої РЕВ, особливо від Угорщини й Чехо-Словаччини. Я маю на увазі галопуючу інфляцію у поєднанні, незважаючи на вже доволі великий період вільних цін, із масовою недостатністю товарів на ринку.

Під час конструювання у вересні 1989 року економічної стратегії

проблема інфляції висувалася на перший план.

Інфляція була як розбурхана пожежа, яку слід було загасити або хоча б приглушити, щоб можна було проводити зміни економічного устрою.

Ми почали від постановки питання: чи можна вийти з гіперінфляції за допомогою поступових змін у макроекономічній політиці?

Досвід інших країн, судження міжнародних авторитетів, а також діагноз міжнародних фінансових інституцій свідчили, що такий шлях приречений. Метод поступового обмеження темпу росту цін може бути результативним при інфляції, яка не перевершує кількох десятків відсотків на рік. А тим часом ціни в Польщі зростали в темпі кількох десятків на місяць. Для гальмування такої галопи цін необхідна була більш радикальна антиінфляційна стратегія — терапія, яку декотрі називають шоковою. (Такої терапії натомість не вимагала незрівнянно нижча інфляція, що виступала на старті економічної програми в Угорщині. Тож там можна було застосовувати поступовий варіант, бо джина з пляшки ще не було випущено).

Раз приведена в рух галопи цін має вбудований механізм пророцтва, що сповнюється само по собі. Ним є інфляційні сподівання, тобто переконання, які виростали зі спостереження за швидко зростаючими цінами, що вони в такому ж темпі зростатимуть і надалі. Це призводить до формування власне таких високих цін — як під впливом рішення постачальників, так і під пресингом всезростаючого попиту, тобто схильності покупців до якнайшвидшого витрачання грошей на товари, в очікуванні, що вони будуть дорожчати.

Втеча від вітчизняних грошей до товарів є дуже інтенсивною, коли, так як у Польщі в 1989 році, відсоткова норма була значно нижча за інфляцію. Тоді не має сенсу заощаджувати, натомість варто пробувати замінити вітчизняні гроші власне на товари або на зарубіжні гроші. Це, в свою чергу, призводить до зростання вільноринкового курсу іноземної валюти, підвищуючи ціни на імпортовані товари... Варто пригадати, що у вересні 1989 року обмінний курс у пунктах обміну валюти в Польщі сягав 13 тис. злотих за долар, що було у кілька разів вище від офіційного курсу, а також був вищим від рівня курсу на початку 1992 року.

У мене не було сумнівів, що для припинення процесу самоприскорення галопуючої інерційної інфляції необхідною є

радикальна терапія.

Така терапія завжди охоплює значне зниження темпу приросту кількості грошей, що надходять в економіку, у т. ч. через дефіцит бюджету. Крім цього,

потрібні засоби, які можуть змінити інфляційні сподівання людей, тобто сприятимуть тому, що вони почнуть вірити в те, що ціни вже не будуть так швидко зростати. Такі стабілізатори називаються номінальними якорями антиінфляційної програми. Таку роль може відіграти сталий курс валюти за умови, що він має реальне економічне значення, тобто, що саме після цього курсу можна буде вільно обміняти вітчизняні гроші на іноземну валюту. Якорем можуть бути також низькі граничні межі допустимого зростання цін. У деяких країнах з ринковою економікою для боротьби з гіперінфляцією відкрито застосовувалося періодичне заморожування виплати зарплат.

Друге питання звучало так: коли треба розпочати радикальний — з необхідності — антиінфляційний курс лікування? Можливими були дві відповіді. Перша з них полягала у відтермінуванні цього моменту на довший час, щоб мати змогу зосередитися на інституційних змінах, особливо на приватизації й змінах у банківській системі. Розвиток цих перетворень вплинув би на те, що економіка краще б відреагувала на неминучу жорстку антиінфляційну терапію.

Однак проти такого підходу, а разом за варіант швидкого запровадження радикальної антиінфляційної програми, наводилися серйозні аргументи: толерантне ставлення довший час до розгнужаної інфляції призвело б до укорінення інфляційних очікувань, які з плином часу щораз важче було б ліквідувати. Збереження галопуючої інфляції при цьому дезорганізувало б виробництво й призвело до його скорочення. Було також дуже сумнівно, чи при такій інфляції справді вдасться провести швидкі зміни в економічній системі. Досвід країн, які затримали момент початку цільових системних реформ (наприклад, Росії й республік колишнього СРСР), підтвердили слушність тих побоювань.

Я й мої радники були також упевнені, що стратегія толерантності до галопуючої інфляції була б визнана міжнародними фінансовими інституціями та урядами країн Заходу головною помилкою в економічній політиці та відсутністю нашої політичної рішучості в підходах до економіки. Тоді важко було б очікувати досягнення порозумінь, необхідних для відкриття перед Польщею доступу до зарубіжних кредитів і для зменшення тягаря нашого зовнішнього боргу.

Отже, це все складалося на користь швидкого проведення радикальної антиінфляційної терапії. Але умови для такої операції в Польщі були набагато гірші, ніж у країнах із ринковою економікою, які в різні періоди переживали гіперінфляцію (таких як Ізраїль, Аргентина, Чилі, Мексика чи Бразилія). Основна різниця полягала в тому, що там частка приватних господарств у економіці була вищою, ніж у нас. Це давало можливість краще передбачити реакцію економіки на тверду макроекономічну політику. У польській економіці, де домінували великі державні

фірми, десятиліттями призвичаєні до м'якої фінансової політики й легкості продажу, ми могли очікувати, що ця реакція буде гіршою. Крім цього, в Польщі, опріч стрімкої інфляції, спостерігалися дефіцит товарів, деформовані ціни й маса вільних грошей, що створювало для ринку грізну інфляційну лавину. У цих країнах інфляція супроводжувалася ринковою рівновагою й загалом правильною системою цін.

Усе це означало, що варіант швидкого запровадження радикальної антиінфляційної терапії був ризикованим. Гальмування гіперінфляції могло б не вдатися. Однак я вважав, що ще ризикованіше було б відсувати в часі цю операцію з оманливим переконанням, що в умовах галопуючої інфляції можна буде успішно провести зміни в економічній системі й запобігти скороченню виробництва. Тому вже в перші дні діяльності нового уряду було ясно, що

на початку 1990 року

має бути введений радикальний антиінфляційний пакет.

Я вважав, що ранішу дату не слід розглядати, бо ми мали підготувати проекти рішень багатьох нових законів. Деякі з них повинні були мати супроводжуючий характер — головні стосувалися соціального захисту, зокрема створення Фонду праці для протидії безробіттю й подолання його наслідків; ми ж бачили, що фікція повної зайнятості завершиться із початком антиінфляційних дій, які примусять підприємства ввести тверді фінансові обмеження. Окрім цього, нам був потрібний час для узгодження економічної програми з Міжнародним валютним фондом, що було необхідним для отримання Польщею більш широкої підтримки Заходу. Водночас деякі з проєктованих рішень треба було пов'язати з бюджетом на 1990 рік, над яким все ще тривала інтенсивна робота.

Після прийняття рішення, що для гальмування гіперінфляції необхідна радикальна терапія, до того ж застосована якомога швидше, настала черга визначення її змісту. Поза дискусією було значне обмеження дефіциту бюджету в 1990 році й темпи приросту грошової маси в економіці.

Щоб зменшити дефіцит бюджету, ми насамперед мали зменшити величезні дотації на видобуток вугілля й інших носіїв енергії та закрити велику кількість шахт, але їх повна ліквідація не входила в плани. Вітчизняні ціни у вихідній точці — в порівнянні зі світовими цінами — були настільки низькими, що був потрібний величезний, кільканадцятикратний стрибок цін на вугілля та інші енергоносії, а також закриття великої кількості шахт. Операція такого роду перевищила б адаптаційну здатність економіки. Тому ми вирішили розділити у часі процес ліквідації дотацій на видобуток вугілля, водночас готуючи реформу вугільної промисловості (вона розпочалась у липні 1990 року).

Перше підвищення цін на енергоносії мало бути настільки великим, щоб не треба було принаймні ще кілька місяців робити нові підвищення (у січні 1990 року ціни на вугілля й газ підвищили на 400%, електроенергію — на 300%, залізничні пасажирські тарифи — на 250%, а ціни на товари — на 200%). Йшлося про те, щоб після першого сильного стрибка цін вгору, названого корекційною інфляцією (тобто такою, що усуває принаймні частину отриманих в минулому цінових деформацій), ціни в наступні місяці могли б рости набагато повільніше.

Важливою складовою антиінфляційного пакета був перехід від принципово нижчих за інфляцію процентних норм до нарахування процентів, перевищуючих — на довшу перспективу — темп зростання цін, тобто, на жаргоні економістів, до позитивної реальної процентної ставки. Ми визнали це вкрай необхідним, щоб стримати втечу від золотого до товарів або іноземної валюти й заохотити людей до заощаджень у вітчизняних грошах. На цьому боці були й економісти із, так би мовити, перспективними поглядами. Розвиток потребує капіталу, який може надходити з двох джерел: або з країни, або з закордону. Внутрішній капітал — це, власне, заощадження, а їх розмір залежить від «нагороди», яку можна за них отримати, тобто від процентних ставок на вклади.

Однак, збільшуючи нагороду за економію, треба водночас підвищувати ціну за отриманий кредит, тобто відсотки. Банки, як відомо, утримуються з різниці між відсотками, які виплачуються за кредити та відсотками від депозитів. Зростання нарахування відсотків депозитів при збереженні на низькому рівні відсотків за кредити може призвести до банкрутства банків — явища набагато небезпечнішого, ніж банкрутство промислових підприємств, або ж до масових доплат із бюджету, що, в свою чергу, прискорило б інфляцію. (Ті, хто вимагають загальних дешевих кредитів, мають зробити вибір на користь обмеження інфляції до низького рівня, щоб можна було відповідно зменшити процентну ставку з обох боків банківського балансу, інакше це становитиме загрозу для всієї економіки). Підвищення реальної ціни кредиту вимагало б більшої ретельності у виборі інвестиційних заходів та обмеження надмірних запасів на підприємствах. Велике зростання відсотків було б великим потрясінням для підприємств, призвичаєних упродовж багатьох років до майже автоматичних, дешевих, а деколи й анульованих позичок.

Обмеження дефіциту бюджету, між іншим, через ліквідацію дотацій та введення позитивної процентної норми все ж таки не вистачало, щоб забезпечити успіх антиінфляційної операції. Від самого початку дискусій про програму я знав, що тут суттєвою буде

ефективність контролю зарплат на підприємствах.

Експерти МВФ, а також зарубіжні консультанти (у тому числі й Джеффри Сакс) радили використати найгострішу форму — повне замороження зарплат настільки довго, наскільки це буде необхідно для переривання інфляційної спіралі. На це я відповів так: замороження зарплат означає, що є певна норма допустимого росту зарплат, і цією нормою є нуль. Ну а яка ж санкція за перевищення цієї норми? І тут у них не знайшлося слушної ідеї.

Із досвіду країн Латинської Америки ми знаємо, що замороження зарплат було там, як правило, предметом погодження з професійними спілками. Я не бачив тоді можливості погодження й підписання в надзвичайно короткий час якогось суспільного пакту, передусім через причину сильного антагонізму між самими профспілками. Крім цього, навіть якби ми уклали той пакт, залишалось питання, що буде з тими, хто порушить норми? Якщо б, наприклад, ввести фінансові санкції щодо директора й головного бухгалтера (розглядалися такі пропозиції), то можна було б остерігатися того, що колектив скинеться, щоб повернути директору втрачені кошти, а зарплату буде підвищено. Тож ми дійшли висновку, що тут мусить бути серйозна фіскальна санкція, яка б полягала у суворому оподаткуванні зарплат, що перевищують певну норму. Таким чином ми дійшли до «податку на понаднормативні ставки» (відомого як попивок — *popiwek*), який у своєму загальному вигляді не був нічим новим.

Тут варто пригадати, що після війни ані в Польщі, ані у жодній іншій державі колишньої РЕВ, ніколи не було свободи в сфері зарплат. У часи класичної централізовано-планової економіки підприємствам доводився жорсткий ліміт фонду зарплат, пов'язаний з обсягом директивних виробничих завдань. У реформованій, але все ще неринковій соціалістичній економіці (яка була в Угорщині після 1968 року і в Польщі у 80-х) замість жорсткого ліміту з'явився більш гнучкий механізм. Він складався з визначеної за спеціальною формулою рухомої норми, тобто стелі допустимого зростання зарплат та з оподаткованої можливої понаднормової надвижки зарплат. Податок з прибутку платило підприємство. Так загально означений механізм міг мати і мав насправді багато різновидів, залежно від формули, яка визначала норму, та суворості стягнення (тобто оподаткування) за її перевищення. Формула пов'язувала норму, тобто допустимий рівень приросту зарплат, із ростом визначеної економічної величини — прибутку (доданої вартості), продукції, проданої на даному підприємстві, або ж зі зростанням цін у всій економіці.

Під час узалежнення норми від величини, контрольованої самим підприємством, йшлося про те, щоб стимулювати її до корисної для всієї економіки ролі,

наприклад, до швидшого збільшення прибутку, ніж зарплат, або до збільшення виробництва. Практика ж довела, що це хибні способи, які наражаються на сильну маніпуляцію з боку підприємства. Це, якщо ми вже вирішили дійти до цього інструменту, схилило до встановлення норми залежно від темпу зростання цін в економіці. Так сталося, як відомо, у Польщі у 1990 році. Але тоді ж в Угорщині відступили від обов'язкової там у 1989–1990 роках формули, яка робила норму залежною від зростання доданої вартості.

У наших дискусіях про контроль зарплат не було одностайності. Деякі вважали, що цей контроль треба ліквідувати. Таким чином механізм ринку мав би охопити також формування зарплат, а весь тягар стримування зарплат і цін впав би на тверду грошову політику. Підприємства, що підтримували надмірне зростання зарплат, довели б себе до банкрутства, а працівники — до втрати роботи. Ця загроза мала стримати надмірний зарплатний прес. Свобода формування зарплат на підприємстві дозволила б одночасно, на думку прихильників цієї концепції, досягти макроекономічної вигоди: переходу працівників із гірших підприємств до кращих, які пропонують вищу зарплату.

Ці аргументи були для мене непереконаливими. Тверда грошова політика — це, зрозуміло, необхідний елемент радикального антиінфляційного пакета. Однак дуже великий сумнів викликало те, чи вистачить її для загальмування надмірного росту зарплат в недержавній економіці, ще зі слабою системою комерційних банків. Увесь тягар стримування зарплат ліг би на банки, які б мусили рішуче і вчасно відмовляти в наданні кредитів підприємствам, що піддалися надмірному зарплатному тиску, тобто призвести їх до банкрутства. Я побоювався, що це був би непосильний тягар для ще недосвідчених польських комерційних банків. Тож треба було створити додаткову лінію оборони перед натиском зарплат — гальмо, вмонтоване в фінансову систему самого підприємства.

На приватних підприємствах існує, загалом, природний обмежувач надмірного росту зарплат — інтерес власників. Власники або безпосередньо керують підприємствами (сімейні фірми), або ж різними способами контролюють менеджерів, які ними керують (великі акціонерні товариства), тобто вони мають можливість реалізації своїх інтересів, що віддзеркалюється у розмірі прибутку, а також у вартості підприємства. Ця природна система стимуляторів, що виростає з характеру власності, веде до того, що приватні фірми, якщо тільки вони конкурентоспроможні, проявляють сталу тенденцію до обмеження коштів. Це, між іншим, охоплює протиставлення надмірним претензіям до зарплат.

У державних фірмах (за самою їхньою природою) не діє така раціоналізуюча гальмівна система стимуляторів, тому що немає власників, які б їх створювали

і були особисто зацікавленими в розвитку й довгостроковому зиску підприємства, ані пов'язаних із ними менеджерів. Це призводить до того, що свобода встановлення зарплат в економіці, де домінують державні фірми, означала б водночас впровадження явно асиметричного ринку праці: з одного боку — сильний тиск працівників, з іншого — слабка позиція й опір роботодавців. У такій економіці існувала б постійна тенденція до надмірного росту зарплат і, як наслідок, — цін. При повній свободі зарплат фірми із найвищою фінансовою здатністю (наприклад, найкраще технічно оснащені) могли б — під тиском працівників — значно збільшити зарплату, «проїдаючи» при цьому свої прибутки. Це, в свою чергу, створило б ефект демонстрації, даючи іншим господарствам сигнал до початку зарплатних перегонів. Ця небезпека була значно вищою в Польщі, де вже на старті ми мали нижчу дисципліну зарплат, аніж у вже стабілізованих економіках Угорщини й Чехо-Словаччини.

Ці чинники стали причиною того, що варіант запровадження свободи зарплат був швидко відхилений за генеральним принципом, що штучне зарплатне гальмо, хоча й недосконале й непопулярне, варто ліквідувати тільки тоді, коли на підприємстві з'явиться природна гальмівна система, тобто коли воно вже буде приватне або до відповідного ступеня приватизоване. (Цей принцип ми втілили в життя у 1991 році). Залежність зарплатної свободи від зміни форм власності підприємства була водночас додатковим аргументом, щоб приватизація проходила якомога швидше. Досягнути цього, на жаль, не вдалося.

Подальша робота стосувалася вже самої

конструкції зарплатного гальма.

Я вже згадував, що гіркий досвід з пов'язування норми допустимого зростання зарплат із різноманітними контрольованими підприємством величинами вплинули на рішення, що ми вибрали формулу, яка робила її залежною від передбачуваного в даному місяці зростання рівня цін на споживчі товари.

Постало питання: на якому рівні встановити межу, перевищивши яку, підприємство накликало б на себе податкові санкції? Ми почали з пропозиції коефіцієнта 0,7, тобто встановлення межі зростання зарплат, вільної від податку, на 0,7 показника інфляції. Однак у першій фазі підготовчих робіт, коли ми підійшли до курсу валют (пам'ятаю, був такий вечір у листопаді), я зрозумів, що загрожує нам, якщо ми вийдемо із програмою стабілізації, яка швидко не справиться з інфляцією. А це був найбільший ризик. Я вирішив, що все ж таки треба запропонувати різкіше гальмування зарплат, тобто не коефіцієнт 0,7, а 0,3 чи 0,2.

У мить, коли я дозрів до того, щоб перейти на сильніше гальмування зарплат як необхідності для подолання інфляції, Рисек Пазура надіслав на консультацію

з профспілками проект закону, де було записано коефіцієнт 0,7. Це був невимовно важкий момент. Постала складна проблема, як поправити ситуацію. Біда ще й у тому, що й члени уряду отримали проект із коефіцієнтом 0,7. Я бився в думках, але, пам'ятаю, тоді найважливішим для мене було те, щоб не вийшло так, що програма стабілізації не запрацює. Я визнав, що меншим ризиком є зниження коефіцієнта, навіть коли б це викликало політичну бурю. Я так і зробив, а при загалом сприятливому кліматі буря виявилася слабшою, ніж я побоювався.

Радикальне обмеження дефіциту бюджету і пов'язані з ним скорочення дотацій, різке обмеження приросту грошової маси, перехід до позитивної реальної процентної ставки, сильний контроль зарплат — усі ці заходи означали здійснення з початку 1990 року рішучого антиінфляційного повороту в макроекономічній політиці.

Макроекономічна політика полягає у формуванні економічних величин, пов'язаних із бюджетом, грошми й певними видами доходів. Досвід показує, що вона в змозі сильно обмежувати як інфляцію, так і виробництво, натомість сильно стимулювати може тільки зростання цін. Макроекономічна політика майже повністю вичерпує економічну політику в капіталістичних країнах, які можуть не змінювати свого економічного устрою. У такій країні, як Польща у вересні 1989 року, крім великого завдання у вигляді принципового антиінфляційного повороту, в макроекономічній політиці було й інше, набагато важче:

створення нової економічної системи.

Із цим пов'язувалася проблема послідовності системних змін і способу їх об'єднання з антиінфляційним пакетом.

Проектуючи зміни в економічній системі, я виокремив у них три типи. Першим із них була лібералізація (дерегуляція), тобто ліквідація різних обмежень, накладених на певні економічні дії (формування цін, здійснення зовнішньої торгівлі, здійснення транспортної діяльності) або на певні економічні суб'єкти (обмеження стосовно приватних фірм у соціалістичній економіці). Другий тип дій, що частково накладається на перший (і на макроекономічну політику), — впровадження конвертованості вітчизняних грошей і пов'язане з ним упорядкування валютних курсів. І, нарешті, третій тип системних змін мав охоплювати глибокі інституційні перетворення. Тут йшлося про приватизацію, демонополізацію, реформу бюджетної сфери й соціального страхування, реформу банків, перебудову податкової системи, а також про відновлення автентичного місцевого самоврядування.

Перелічені типи змін принципово різняться з точки зору швидкості, з якою їх можна здійснити. Лібералізація й запровадження конвертованості грошей

можуть бути здійснені так само швидко, як і зміни в макроекономічній політиці. Тут треба б додати, що до моменту впровадження польської програми, на 1990 рік, загалом вважалося (на підставі досвіду країн Західної Європи п'ятдесятих років), що конвертованості можна досягти тільки поступово, через поетапну ліквідацію валютних обмежень. Зате глибокі інституційні зміни вимагають значно більше часу, оскільки вони охоплюють не тільки створення нових законів, але й побудову структури чи переформування на їх основі маси конкретних організацій: підприємств, бюджетних установ, управлінь тощо. Із цим пов'язаний трудомісткий процес введення до цих установ нових людських умінь — шляхом прийому на роботу нових людей або підвищенням кваліфікації вже працюючих. Тому таким великим козирем в економічній реконструкції Східної Німеччини став, окрім величезного трансферу капіталу із Західної Німеччини, масовий імпорт фахівців з фінансів, приватизації та працівників державного апарату...

Восени 1989 року ми знали, що швидке проведення радикальної антиінфляційної операції не вдасться поєднати з такою ж швидкою трансформацією інституційних структур. Зміни цих структур можна було лише швидко започаткувати, стабілізуючи водночас економіку.

Натомість стабілізацію економіки вдавалося поєднати з радикальною лібералізацією й введенням конвертації. Альтернативою було поступове запровадження цих змін.

Однак прийняття такого «градоподібного» варіанту системних змін знеохочував досвід попередніх часткових реформ, тобто вони вказували на вперте збереження в так боязко реформованій економіці негативних явищ: хронічних дефіцитів, zdeформованих цін, сильного тиску підприємств на центральну владу для одержання найрізноманітніших фінансових пільг, відсутності конкуренції, слабого розвитку експорту, антиінноваційного налаштування виробників тощо.

Варіант радикальної лібералізації економіки

й конвертованості грошей, тобто швидкого проведення таких змін у економічній системі, які можливо провести стрімко, додав надії на швидку ліквідацію (або хоча б послаблення) деяких описаних негативних явищ ще до введення більш глибоких часозатратних інституційних змін. Проти «градоподібного» варіанту свідчило й те, що слабкий економічний апарат держави був би під час його реалізації — більше, ніж у радикальному варіанті, — вилучений в безпосередню тяганину з підприємствами. Тож ще менше часу залишалося б на принципові завдання: стабілізацію й реструктуризацію економіки.

Існували також й інші аргументи. Отож, для ліквідації дефіциту потрібна була «стрибокподібна» лібералізація цін. Але, щоб свободою встановлення цін не зловживали вітчизняні постачальники-монополісти, треба було залучити конкуренцію ззовні, тобто одночасно лібералізувати зовнішню торгівлю й добитися конвертованості грошей. Ці кроки були водночас необхідними, щоб вільні ціни не тільки врівноважили ринки, але й давали правильну інформацію для прийняття мільйонів макроекономічних рішень.

Між радикальною за необхідністю антиінфляційною терапією і радикальним за вибором пакетом змін у економічній системі існували природні зв'язки. Так ось, конвертованість грошей означала введення єдиного курсу, за яким кожен міг би нарешті купувати — з економічною метою — іноземні гроші. Цей єдиний курс міг би на момент впровадження антиінфляційної операції бути стабільним і таким чином зміцнювати її, мов так званий номінальний якір. Саме так і сталося на початку 1990 року, хоча питання рівня й сталості курсу було наприкінці того ж року предметом дискусій та великих суперечок. Я вважав, що треба

швидко перейти до конвертованості злого,

хоча й усвідомлював, що в такій ситуації, як наша, цього ніхто ще раніше не робив. Наймовірно важким було питання, на якому рівні треба встановити курс, а, по-друге, — з якою впевненістю можна буде заявляти, що це буде сталий курс.

Ці проблеми викликали найбільше дискусій у 1989 році. Починаючи з питання, чи можна взагалі прийняти постійний курс. Або ж якийсь інший, наприклад, плаваючий? Різні суперечливі судження були й щодо рівня курсу. Зі сторони Міністерства економічного співробітництва з зарубіжжям ми відчували дуже сильний тиск, щоб встановити курс щонайменше 12 тис. злотих за долар. Навіть при такому високому курсі експерти МЕСЗЗ не сподівалися на корисне сальдо торговельного балансу в 1990 році. Це була одна крайність. А з іншого боку, на останньому етапі приготувань, уже під час обговорення рівня курсу, я отримав листа від тодішнього губернатора Центрального банку Ізраїлю, відомого економіста Міхаеля Бруна, який був членом нашої Економічної ради — дорадчого органу при голові Ради Міністрів. Бруно написав мені, що коли він поспостерігав за цінами в Польщі й співставив їх із покупною спроможністю то дійшов висновку, що не потрібна ніяка велика зміна курсу. Варто пам'ятати, що поступову девальвацію, яка випереджала ріст цін, ми ввели вже з вересня, оскільки в серпні 1989 року курс на чорному ринку був у вісім разів вищим від офіційного, а вже в грудні він досягав 30%.

Тож ми мали такі дві крайні межі, що визначали простір рішення: з одного боку — 12 тис. злотих, а з іншого — дуже помірна девальвація. Врешті-решт

ми встановили курс на рівні 9,5 тис. злотих за долар. Тут не можна було зробити жодної цілком достовірної калькуляції планування витрат. Я взявся за це рішення разом із Владиславом Бакою і в погодженні з місією МВФ.

Ще відкритим залишалось друге питання, тобто наскільки впевнено можна стверджувати, що це буде сталий курс. Ми все-таки не знали, як сформується експорт та імпорт, а залежно від цього і стан валютного резерву в цілком нових умовах. Я особисто з усіх сил старався уникнути найгіршого, а саме ситуації, у якій оголосять конвертування за сталим курсом, а потім вона раптово провалиться. Після дискусій ми дійшли переконання (і тут велику роль відіграв проф. Лютковський), що загалом курс буде сталим, але наперед не можна визначати, наскільки довго, так щоб при необхідності була можливість його зміни. Внутрішньо ми прийняли для себе термін три місяці, після якого, в разі потреби, курс можна було б використовувати. Тобто — сталий курс на невизначений час. Така заява не змушувала залучати весь авторитет уряду чи економічної влади до захисту вже встановленого рівня курсу.

Захисною парасолею для конвертації злого мав бути стабілізаційний фонд — ідея, що опиралася на досвід інших країн. Джеффри Сакс запропонував, щоб ми створили фонд у 1 мільярд доларів. Як я вже згадував, у вересні 1989 року під час сесії МВФ у Вашингтоні ми звернулися до західних держав із пропозицією створити такий фонд. Аргументом для цього був, між іншим, радикалізм польської реформи.

Слід додати, що на користь радикальної реформи, своєрідного

«подвійного шоку»

стабілізації та лібералізації, свідчили також, окрім названих, важливі аргументи психологічної природи. Відомо було, що сам антиінфляційний поворот у макроекономічній політиці — це для суспільства є болісною операцією, що нагадує «ціно-прибуткові» заходи, проведені у 80-х, тільки ще різкіші, бо нерівновага в економіці, яку ми застали, була набагато більшою. Необхідною справою видавалося й те, щоб ці болісні операції супроводжували в часі позитивні якісні зміни в економіці. А в гру входили швидка ліквідація дефіциту й заповнення полиць магазинів, а також підйом із занепаду й зміцнення — через конвертування — вітчизняних грошей. Вважаю, що пов'язана з цим другим завдання ліквідації долара й доларових купонів із магазинів Rewex мало важливий психологічний ефект.

Із нинішньої перспективи видно, що ця динаміка економічних явищ приховувала також і серйозний психолого-суспільний ризик для продовження програми реформ, бо означала, що результати програми з'явилися швидко, на самому

початку, й були — в силу природної людської схильності — підтримані як очевидні. А потім уже почали зростати збитки від неї — безробіття, спад виробництва, бюджетні труднощі, підсилені винятково несприятливими зовнішніми та внутрішніми умовами реалізації програми, помилки в макроекономічній політиці й запізнення глибоких інституційних змін.

Суттєвий аргумент також пов'язувався з проблемою перемогти в собі людські звички й позиції, сформовані за десятиліття діяльності економіки дефіциту, дирижованої державою. Так ось, суспільна психологія, а точніше — так звана теорія пізнавального дисонансу, давала аргумент, що шанс побороти ті обтяження є більшим, якщо настане радикальна зміна умов діяльності людей і, що пов'язується з цим, якщо ця зміна буде трактована ними як неминуча. Це вимагало вжиття рішучих заходів, які стабілізують і лібералізують економіку. Тут йшлося про доповнення раніше розпочатої лібералізації.

Передусім це означало збільшення сфери вільних цін від приблизно 50% до 90% (обмеження відносно приватного сектора ліквідував попередній уряд у грудні 1988 року). У 1990 році були ліквідовані й рештки центрального управління обігом постачання між підприємствами в формі системи пріоритетів, регламентацій й так званого обов'язкового посередництва в продажі. Тож настало разом зі свободою формування цін значне розширення вільного ринку продуктів і послуг, підданого (завдяки одночасній лібералізації зовнішньої торгівлі та впровадженню обмінності грошей і заходам демонополізації) зростаючій конкуренції.

Важливим кроком у сфері ліквідації обмежень для економічної діяльності мала бути ліквідація кількісних обмежень в обігу й володінні сільськогосподарськими угіддями в індивідуальних господарствах. Тож з'явився вільний ринок рільничої землі (за винятком купівлі нерухомості іноземцями, які згідно з довоєнним законодавством й надалі повинні отримувати дозвіл із МВС).

Лібералізація повинна була охопити економіку використання приміщень, що потім уможливило, між іншим, швидку приватизацію внутрішньої торгівлі. Натомість лібералізація формування орендної плати від найму житлових приміщень зіткнулася пізніше з неподоланими перешкодами в Сеймі.

Нарешті, у сфері зовнішньої торгівлі в гру входило скорочення — уже рік, зрештою, обмеженого — діапазону концесії, яка вимагалася для проведення цієї діяльності, та звуження числа позицій, що підлягали кількісним обмеженням у експорті чи імпорті. Це означало б остаточний розрив державної монополії на зовнішню торгівлю — однієї з головних ознак соціалістичної економіки.

Конструюючи проект реформи, я припускав, що в економічних змінах настають

дві фази.

Перша фаза, що охоплює кілька початкових місяців 1990 року, — це виведення країни з гіперінфляції з одночасним сильним «уринкуванням» економіки, але ще в межах принципово не змінених інституційних структур, і, зокрема, структур власності в сфері виробництва. Вільний ринок повинен був стосуватися, перш за все, продуктів і послуг, але ще не зарплат. Результатом першої фази мала бути неповна ринкова економіка, ще не капіталістична, яка вирізняється, однак, значно більшою стабільністю, ніж у точці виходу, позбавлена дефіциту, «оснащена» набагато кращими цінами, конвертованими грошима й відкритіша для світу.

Друга фаза, розпочата майже в той самий момент, ще й перша, але триваюча щонайменше кілька років, повинна зміцнити стабілізацію економіки з одночасними глибокими інституційними перетвореннями в економічній системі, зокрема значним розширенням приватного сектора й відповідним звуженням державного в сфері виробництва, фінансів, послуг тощо. Створена внаслідок першої фази неповна ринкова економіка мала ж перетворитися — в ході другої фази — в ринкову капіталістичну економіку, з вільно сформованою зарплатою, із фінансовим ринком (розвиток і приватизація банків, поява біржі цінних паперів, різного типу інституційних інвесторів). У другій фазі також мали бути здійснені інші важливі інституційні зміни: реформи системи й фіскального апарату держави, реформи у важливих ділянках бюджетної сфери, розвиток нового типу вибіркового соціального захисту, адресованого людям, що знаходяться у особливо важких життєвих умовах і позбавлених роботи, створення добровільної системи пенсійного забезпечення тощо.

Під час роботи над економічною програмою ми здійснили калькуляції, що спиралися на певні економетричні моделі, але ми наперед знали, що вони можуть становити щонайбільш дуже незначне наближення, бо відомо, що економетричні моделі дають якісь результати тільки тоді, коли основні співвідношення є відносно сталими, тобто коли в економіці не відбувається багато змін. А тим часом мало було дуже багато змінитися відразу. Ми не могли точно передбачити, якими будуть результати зовнішньої торгівлі, була невідомою швидкість поширення початкових підвищень цін.

Войтек Місьонг зазначав, опираючись на попередній досвід, що в наших умовах підвищення ціни розходяться поволі, отже нас чекає поступовий вихід із цієї початково високої інфляції. Треба було задуматися над тим, як відреагують

підприємства, які вперше матимуть свободу встановлення цін. Тоді ми не мали в цьому плані ані теоретичних, ані хороших емпіричних знань. Був тільки

світ конкуренційних гіпотез.

Така ж прогностична драма постала й у конструюванні бюджету на 1990 рік. Бюджет складається з чисел, тож вони мають бути точними. Тим часом ми бачили (хоча реальність перебільшила тут, треба сказати, наші очікування, якщо йдеться про масштаб відхилень), що підстав для прогнозування мало. Виходячи з цього, в бюджеті на 1990 рік ми застосували спеціальні механізми, які не були задіяні раніше, тобто урахували повноваження Ради Міністрів приводити видатки відповідно до рівня прибутків у випадку, коли б цей рівень виявився нижчим від закладеного.

Із бюджетом була ще одна проблема. Робота над ним йшла своїм шляхом, і в певний момент виявилось, що в проекті бюджету на початку цієї роботи остаточно закладено вищий валютний курс (11 тис.), ніж той, який я врешті-решт визнав правильним. Це стало також пунктом дискусії з МВФ, бо вони розмірковували логічно: оскільки ви тепер приймаєте нижчий курс, то має бути й нижча інфляція. А оскільки інфляція нижча, то й величини в бюджеті повинні змінитися так само — як прибутки, так і видатки. Вони мали рацію, але вже не було часу на корективи, бо проект закону про бюджет уже надійшов у Сейм. Потім виявилось, що інфляція була вищою від закладеної в бюджеті.

Створення економічної програми було для всієї команди справжнім викликом. Окрім цього, ми мали знайти політичну підтримку програми, перш за все, у парламенті. Перед офіційною прем'єрою «плану Бальцеровича» хіба що небагато осіб знали, що відбудеться в Польщі після 1 січня 1990 року. Я вважав, що проекти наших рішень, наскільки дозволяли умови, добре розроблені, але водночас дуже важкі для реалізації. У мене були дуже серйозні побоювання, чи вдасться за такий короткий час провести проекти цих законів через Сейм і Сенат, до того ж так, щоб не викликати сумніву щодо жодних суттєвих елементів програми, в якій все було між собою взаємопов'язане.

Ми мусили без зволікання взятися за завершення прописання конкретних проектів законів, а також створення плану «штурму парламенту».

Штурм парламенту

Я вже казав, що дату втілення в життя стабілізаційної програми й реформ устрою ми визначили на 1 січня 1990 року. За дотримання цього терміну промовляло, між іншим, і те, що 1 січня є природною паузою в бюджеті держави, а також для балансу підприємств. Ми прагнули до того, щоб увесь 1990 рік розраховувати вже за новими принципами. Та цей мотив, хоча й суттєво важливий, не був однак найголовнішим.

Ми усвідомлювали, що на фоні драматичних змін в інших країнах Східної Європи через кілька місяців інтерес до Польщі з боку держав Заходу може бути вже меншим. Тож треба було використати період сприятливої політичної кон'юнктури хоча б для отримання стабілізаційного фонду, який ми вважали важливою страхівкою впровадження конвертування злотого. Але найсуттєвішими були внутрішні умови: шаленіла інфляція, й кожен місяць зволікань поглиблював хаос у економіці, ускладнював вихід із кризи й підвищував його втрати. Ми також побоювалися, що в таких умовах щоразу слабкішою буде й суспільна підтримка цих реформ. Точне визначення дати початку радикального лікування мало певну психологічну вартість: полегшувалася «витримка» важкої осені 1989 року, підкреслюючи водночас зв'язок між недавньою «політичною революцією» (чим стало створення першого некомуністичного уряду) й доповнюючою її «революцією в економіці».

Прийняття дати 1 січня означало, що ми маємо небагато часу для опрацювання програми, підготовки необхідного пакета законів, затвердження їх у Сеймі та Сенаті, погодження програми з Міжнародним валютним фондом, вироблення виконавчих рекомендацій, не кажучи вже про поточні справи, в тому числі й три

проекти бюджету (на жовтень, на листопад-грудень і на весь 1990 рік). Це був справді

згубний термін.

Частина осіб із урядових кіл стверджувала, що це неможливо зробити за такий короткий час. Я почув навіть міркування, що ми — фантасти. Незважаючи на це, в самій економічній команді ми не допускали думки, що з будь-яких причин треба було відкликати «годину нуль», хоча з перебігом часу й браком остаточних політичних рішень вірогідність така росла, а ще дужче зростали побоювання, чи вдасться все підготувати точно.

Ще раніше, під час гарячих дискусій над економічною програмою, мені випав візит до Москви на засідання РЕВ. Там на мене дивилися як на дивака, бо я ж був представником країни-відщепенця й тільки до мене не зверталися «товариш». Тематика засідання була доволі рутинна й зовсім не відповідала новим обставинам. Ми дискутували над матеріалом, підготовленим набагато раніше в межах секретаріату РЕВ, тобто над механізмом «спільного соціалістичного ринку». Польська делегація підтвердила, ясна річ, що не бачить сенсу в продовженні цих робіт. Іншим пунктом дискусії була так звана база цін. У межах РЕВ діяли до цього так звані змінні стабілізовані ціни, що опиралися на ціни світового ринку. Польща й Угорщина мали інакше становище, ніж інші, ми були прихильниками рухомих цін, тобто ринкових, але водночас не форсували розрахунків у вільній валюті. З'явилася також якась прострочена справа допомоги для Нікарагуа, до якої ми не схилилися. Але тоді й інші країни не висловлювали великого ентузіазму в наданні економічної «братньої допомоги».

Пригадую, як я розмовляв у Москві з Іваном Сілаєвим, тодішнім представником Радянського Союзу в РЕВ. Потім із віце-прем'єром Обзіною, представником Чехословаччини, ортодоксальним комуністом із 1968 року, який сказав, що вони, звичайно, мають принципово інший погляд на політичні справи, але готові до діалогу з країнами з іншими системами... Була також зустріч із Лукановим, представником Болгарії, який потім став прем'єром (від соціалістичної партії, раніше комуністичної). І він із великим зацікавленням, я б сказав, навіть із симпатією, розпитував нас, що ми наміряємося робити.

У жовтні Рада Міністрів схвалила «Економічну програму уряду — головні принципи й напрями». Як вказує сама назва цього документа, він ще був доволі далеким від детальних законодавчих рішень. Дискусії про «дезагрегацію» цих принципів тривали майже без перерви — паралельно з роботою над поточними проблемами, але час невблаганно збігав. У другій половині листопада ми створили спеціальний операційний штаб, координований Юреком Козьмінським. Календар запланованих

штабом дій і завдань було розписано не лише на дні, а й на години. Останньою датою в цьому розкладі було 31 грудня — підписання президентом ухвалених законів.

Робота йшла

на трьох рівнях.

Перший — кілька спеціальних груп, кожна з яких готувала один проект закону. Групами керували віце-міністри фінансів та інших відомств чи хтось із секретаріату ЕКРМ. Деякі члени переходили з однієї групи до іншої, бо водночас пілювали або співпрацювали над різними законами.

Потім проекти законів потрапляли на засідання ЕКРМ, який тоді засідав безперервно, якщо не в повному, то в звуженому складі. При цьому, перш ніж туди потрапити, вони, як правило, ставали предметом попередньої критичної обробки в нашому штабі, який нараховував кілька осіб. Йшлося про те, щоб ЕКРМ по можливості отримував підготовлений продукт й не повинен був гаяти й так дуже обмежений час на довгі дискусії. Та все ж таки деякі засідання ЕКРМ тривали до пізніх нічних годин або й просто до ранку. Ведення засідання ЕКРМ інколи переходило від мене до віце-голови Яна Яновського, а у поточних питаннях нам постійно допомагав секретар Альфред Бець (я в той самий час, між іншим, проводив переговори з місією МВФ). Потім другий рівень — це був ЕКРМ, який дискутував і затверджував або відсилав на поправку проекти законів, підготовлені раніше спеціальними групами.

Третім рівнем була Рада Міністрів, яка засідала над документами, переданими від ЕКРМ. Тоді відбулося кілька дуже довгих засідань уряду. Ми мали встигнути до 17 грудня, бо на цей день було призначено сесію Сейму. 17 грудня припадало якраз на неділю, та разом із представниками парламенту ми підраховали, що спізнення з початком дебатів у Сеймі хоча б на один день могло нести загрозу цілому починанню.

Таким чином було підготовлено 11 законопроектів, які принципово змінювали правові межі економіки. У цьому пакеті виявилися оновлення податкових законів, про фінансову економіку підприємств, банківський закон й валютне право, закон про діяльність на території Польщі зарубіжних суб'єктів, митне право, закон про впорядкування кредитних відносин, про працевлаштування й групові звільнення з роботи, про податок на зростання зарплат.

Паралельно з роботою над пакетом законів треба було підготувати «Основи суспільно-економічної політики», які стали підставою для проекту бюджету на 1990 рік. Ці «Основи» мали бути прийняті Сеймом. Згідно з відповідним законом «Основи» мали з'явитися в результаті співпраці між Центральним управлінням планування й Міністерством фінансів. Однак, як я пригадую, попередня

версія «Основ» була дуже недоопрацьованою й дискусійною. Щоб зберегти менторичну спільність і однорідність представлених Сейму документів, я доручив кільком особам із мого штабу в Управлінні Ради Міністрів підготувати нову версію. Це було виконано менше ніж за добу за погодженням із ЦУП. Тепер уже все залежало від результативності роботи в парламенті. Я знав, що коли б кільканадцять цих винятково важливих законів мали пройти через Сейм у звичному порядку, то це зайняло б, напевно, кілька місяців. Умовою дотримання терміну 1 січня було створення спеціального законодавчого шляху.

На початку грудня я провів серію зустрічей із керівництвом Сейму та Сенату. Маршалек Козакевич і віце-маршалки погодилися підтримати проект створення Надзвичайної Комісії. Я зустрівся також і з керівниками політичних клубів. Розпочав із розмови з проф. Броніславом Геремком, головою Громадського парламентського клубу, який заявив про прихильність і підтримку свого клубу. Інші клуби, в принципі, теж заявили про доброзичливе ставлення.

Пригадую з цього періоду, що ми звернулися до війська з питанням, чи могли б вони нам допомогти у роздрукуванні проектів законів, а також, можливо, розвезти їх депутатам. Виробничі потужності друкарні в Сеймі та УРМ могли виявитися недостатніми. Ми також побоювалися, що депутати, розсіяні по всій країні, не отримають ці проекти у відповідний термін, тобто, хоча б за кілька днів до 17 грудня. Хтось тоді пожартував, що було б найліпше, якби військові з проектами законів нанесли візит депутатам вдома вранці 13 грудня...

17 грудня 1989 року в Сеймі відбулася.

«велика прем'єра»

економічної програми. Атмосфера була піднесеною. Маршалек Козакевич запитав мене, як він має обґрунтувати депутатам те, що нараду скликано на неділю. Як? «Щоб депутати знали, яка це важлива справа».

У промові, що транслювалася по телебаченню, я сказав, що ми хочемо будувати не якусь підручникову економіку, знану тільки з досвіду із-за Ельби й Балтики. Пригадую також, що завдання трансформування економічної системи, важке саме по собі, постало перед нами за вкрай несприятливих умов: шаленіюча інфляція, відсутність валютних резервів, тягар закордонного боргу. Завдання, що стояли перед Польщею, були величезні й безпрецедентні, але за їх вирішення треба було братися швидко й рішуче...

Після цього виступу об 11.00 розпочалися економічні дебати, у яких на адресу уряду й мою було задано дуже багато питань. Після полудня я зібрав у Сеймі всю економічну команду. Мої співробітники збирали питання, я їх переглядав,

тематично групував і передавав окремим міністрам і віце-міністрам; інколи з власними міркуваннями, на чому слід наголосити у відповідях. Якщо я добре пам'ятаю, то в цей день з трибуни Сейму виступили майже всі віце-міністри економіки. Це був дуже важливий момент інтеграції команди. Наприкінці я ще раз виступив, даючи додаткові пояснення й коментарі. У мене склалося враження, що ми всі відчували початок чогось великого й важливого.

Засідання Сейму того дня закінчилося створенням

Надзвичайної комісії

під керівництвом проф. Анджея Завісляка, до складу якої увійшли кілька десятків депутатів від різних політичних клубів та з різних сеймових комісій. Робота цієї комісії належала до найважливіших і чи не до найкращих часів у каденції того Сейму. Пізніше депутати згадували з певним сентиментом, що то був «романтичний порив», коли, не звертаючи уваги на політичні поділи (бо вони насправді упродовж цих двох тижнів не відігравали значної ролі), ані на те, що працювали по кільканадцять годин на добу, навіть у період свят, робилося все, щоб встигнути до «години нуль». Важливу роль відіграв тут Анджей Завісляк, який проявляв щирий ентузіазм і віру, що діяло мобілізуюче.

Комісія відразу розділилася на різні підкомісії у складі кількох осіб для опрацювання окремих законів із поданого пакета. У роботі весь час брали участь члени економічної команди — із Міністерства фінансів, ЕКРМ та інших відомств. Підкомісії засідали майже постійно; пророблені в них проекти законів потрапляли потім на пленарні збори Надзвичайної комісії, де усі проекти опрацьовувалися по черзі. Депутати, які раніше не працювали над даним проектом, мали тоді нагоду внести свої зауваження й застереження, що насправді затягувало дискусії, але було необхідним, бо комісія (як сукупність) повинна була ті закони рекомендувати Сейму.

Окрім безпосередньої участі в засіданнях комісії, мої співробітники намагалися включатися в усе, що діялося також у інших колегіях Сейму та в його кулуарах. Ми хотіли знати, в якому напрямі йде робота, щоб у випадку появи проблеми на певний час втрутитися з додатковими поясненнями чи домовленостями. Коли в робочих дискусіях з'являлися якісь істотні «відхилення» стосовно запроєктованих рішень, ми відразу зверталися до проф. Завісляка або депутатів, які пропонували зміни, що загрожували єдності програми. Прикладом такої ситуації, хоча й поки що без законодавчих імплікацій, був проект ухвали сільськогосподарської комісії, який з'явився паралельно з працями Надзвичайної комісії. Цей проект містив вимоги (які пізніше постійно поверталися) введення мінімальних цін на сільськогосподарські продукти, дешевих кредитів й гарантування певного співвідношення

між цінами на сільськогосподарські продукти й промислові товари. Ці вимоги не відповідали принципам ринкової економіки, яку саме мали вводити, крім того, вони потребували великих дотацій для сільського господарства, тобто грошей, яких, поза усім, не було. Остаточно Сейм прийняв ухвалу в значно пом'якшеній версії, яка в основному закликала уряд спеціально зайнятися проблемами сільського господарства.

Представники ЕКРМ і економічної команди, які брали безпосередню участь у засіданнях Надзвичайної комісії, старалися без зволікань реагувати на всілякі «скрутні пропозиції», бувало, що вони викликали підкріплення з нашого організаційного штабу. У виняткових випадках викликали мене. Важко дивуватися, що в такому темпі й такій кількості надзвичайно важких справ у багатьох депутатів виникали сумніви або зароджувалися суперечливі пропозиції. Однак переважало позитивне налаштування, почуття спільного завдання, схильність до компромісу. Багато депутатських поправок не викликали наших застережень, якщо вони не руйнували основної логіки програми, а, наприклад, слугували уточненню певних записів.

Паралельно з Сеймом над проектами законів працював Сенат. Як відомо, при збереженні нормальної процедури Сенат обговорює законодавчі акти відразу після їх прийняття Сеймом (виняток становить бюджет). На цей раз проекти законів із сеймової Надзвичайної комісії потрапляли зразу ж до Спеціальної комісії Сенату, яка відразу брала їх до роботи — ще неофіційно. Не можна було з роботою в Сенаті чекати до моменту закінчення роботи у Сеймі, бо з усією певністю ми б не змогли дотриматися дати 1 січня.

Сенат був дуже прихильним до нас. Важливу роль відіграв тоді маршалек Анджей Вельовейський, а також сенатори — професори Цезарій Юзефяк і Сжи Дітль. Тому те, що вже було обговорене в сеймовій комісії або в підкомісіях, передавалось до сенатської комісії, а коли у сенаторів з'являлися якісь сумніви, вони моментально з'ясовувалися чи то з депутатами, чи то з представниками уряду. Завдяки тому, що Сенат раніше напружував «робоче ставлення» до всіх проектів законів, негайно після затвердження Сеймом останнього документа й скеровування всіх законів до Сенату, що настало 27 грудня, він міг їх дуже швидко прийняти. «Дуже швидко» означало два дні надзвичайно інтенсивних дебатів.

У той час, коли Сейм і Сенат практично перетворювалися в «безперервні збори», ми мали виконати ще одне дуже важке завдання. Йшлося про збирання від урядів західних країн запевнень, що вони зроблять внески у

стабілізаційний фонд.

Пригадаймо, що в підготовленому пакеті змін у економіці чи не найважливішою, а напевне, найбільш показовою подією (на стику між системними

й стабілізаційними переминами) мало бути впровадження з 1 січня 1990 року обмінності злотого. Для цієї операції необхідно було мати забезпечення у вигляді 1 млрд. доларів, про що я клопотався ще під час мого перебування в Вашингтоні.

Останні заяви про приєднання до фонду надходили ще 29 грудня. Це був звичайно нервовий епізод приготувань до «години нуль», справжнє змагання з часом. Кілька десятків західних країн обіцяли вкласти по кількості або кілька десятків мільйонів доларів, й це треба було координувати й реалізувати. Дуже велику допомогу в мобілізації кредиторів (інколи благодійників) надав нам тоді Департамент казначейства Сполучених Штатів, а саме заступник секретаря казначейства Девід Мальфорд.

Та все ж таки внески запізнювалися. Пригадую свої драматичні розмови по телефону спочатку із шефом МВФ Мішелем Камдессю, якому я сказав, що ми робимо все, що заявили в рамках нашої внутрішньої програми, а Захід зволікає зі внесками у стабілізаційний фонд. Перед самим святом Різдва Христового я був змушений просити про допомогу також Девіда Мальфорда. Я розшукував його по телефону по всіх Сполучених Штатах. Виявилось, що він хворий на грип і лежить у ліжку в якомусь готелі... в Брюсселі. Я знайшов його там, він взяв слухавку й обіцяв втрутитися. У результаті значна частина стабілізаційного фонду була зібрана: наприкінці грудня вже було 400 млн. доларів і ми мали підтвердження, що наступні кількості мільйонів будуть доступні напередодні 7 січня 1990 року.

Із тими процедурами довкола створення фонду пов'язаний один інцидент. Коли Надзвичайна комісія проф. Завісляка на всіх парах працювала над проектами законів, одного дня в газеті «Gazeta Wyborcza» з'явилася кореспонденція з Вашингтона, у якій було викладено інформацію, що існують серйозні проблеми зі збором внесків у фонд. У зв'язку з цим у Сеймі виникли сумніви й недовірливі питання, навіщо весь цей поспіх із законами, якщо зарубіжжя не виконує вчасно своїх обіцянок? Я негайно приїхав у Сейм, зустрівся з групою депутатів і з'ясував, у чому полягають клопоти з фондом, і що вони ні в чому не повинні гальмувати наших власних приготувань. Навпаки, темп є додатковим аргументом у розмовах із зарубіжними партнерами... Уже після кількох місяців виявилось, що не було потреби звертатися до стабілізаційного фонду, але тоді із дуже скромними валютними резервами держави ми не могли планувати конвертації злотого без його забезпечення.

27 грудня Сейм ухвалив пакет законів,

які запроваджували реформу. У парламент ми направили 11 проектів, з цього вийшло 10 законів, бо ми погодилися на пропозицію групи депутатів з тим, що закон про протидію монополістичним практикам може ще почекати. На думку деяких, він вимагав ще доопрацювання, ми ж хотіли на цій фазі уникнути введених суперечностей і зосередитися на тому, що було вкрай необхідне.

Після ухвалення законів у Сеймі й затвердження в Сенаті останнім кроком було їх підписання президентом. У рамках політичних консультацій, ще перед направленням наших проектів у парламент, я наніс візит президентові Ярузельському. Я проінформував його про принципи економічної програми й про прийняття надзвичайних умов роботи над законопроектами. Генерал Ярузельський тоді сказав мені, що він підтримує наш підхід.

Пригадую, що ми старалися перевірити календарний розклад президента на 30 і 31 грудня, аби бути впевненими, що він встигне підписати закони перед Новим роком. Ми вияснили, що президент на Новий рік їде під Варшаву; ми навіть довідалися, о котрій годині він вирушить... Власне, закони на підпис президентові подає канцелярія Сейму й Сенату, але про всяк випадок ми хотіли все простежити.

Нарешті фінал. Закони схвалено й підписано.

Юрек Козьмінський умовив мене, щоб для перепочинку після тих тижнів величезного напруження прийняти запрошення пані Роми, дружини Стефана Братковського, на товариську зустріч, яка мала відбутися в Будинку архітектора по вул. Фокзаль, 1 у передостанній день старого року. Пані редактор запевняла, що буде камерно й симпатично. Коли ми переступили поріг великої зали, то побачили до двох сотень людей, телевізійні камери, професора Геремка, що промовляв перед мікрофоном. Виявилось, що я мав бути черговим гостем телевізійної програми. Однак загалом, справді було приємно. Мене тепло привітали й засипали питаннями, тоді ще позбавленими агресії. Та все ж таки до Юрека були деякі претензії за такий «релакс» перед камерами.

У ті останні години 1989 року я відчував, окрім втоми, велике полегшення, що ми встигли вчасно, а при цьому — великий неспокій та очікування, як це спрацює на практиці. У мене був якийсь розумний рівень впевненості щодо вибраного напрямку, натомість я не мав, і не міг мати точного уявлення щодо кількісного виміру економічних явищ після 1 січня. Прийняття на себе такої величезної відповідальності полегшував факт, що я намагався порівняти різні варіанти. Як я вже говорив, сумніви, невпевненість і розлад з'являються тоді, коли маєш справу з дуже схожими варіантами й невідомо, який вибрати. Якщо ж є два варіанти й обидва ризиковані, але є внутрішнє переконання, що один із них кращий, тоді більше немає місця на душевну роздвоєність.

31 грудня 1989 року ми з дружиною пішли на вечір балету в Великому театрі. Тодішній директор театру Роберт Сатановський детально розпитував мене, як то тепер буде. Ба, я й сам чекав відповіді на це.

Ніч перед 1 січня я провів спокійно.

А все-таки діє

Перші тижні нового року були дуже нервовими. Ми зробили крок у невідомість.

У величезному напруженні я слідкував за інформацією, що надходила. Перші сигнали були тривожними. Міністр внутрішнього ринку Мацкевич на початку січня повідомив членів ЕКРМ, що запаси зерна, м'яса, продовольства дуже малі. Це підтвердив міністр сільського господарства. На мене й на проф. Тшецяковського чинили великий тиск, щоб ми звернулися до Заходу за додатковою продовольчою допомогою. Тож ми телефонували до Брюсселя, а також до США з проханням про термінове постачання продовольства. У мене не було можливості встановити достовірність інформації із відомств, оскільки статистичні дані завжди надходять із великим запізненням. Я порадив глянути, що діється в магазинах, як змінюються ціни.

У перші два тижні ми реєстрували великі стрибки цін, особливо продовольчих. Не наставало, на жаль, суттєвого поліпшення в постачанні. Численні підвищення цін у січні, що ми називали корекційною інфляцією, були елементом програми, та ми все-таки точно не знали, коли ріст цін зупиниться. Другою паралельною метою була ліквідація дефіциту. Ці обидві цілі піддавалися небезпеці, тим більше, що з'явилися нові тривожні перестороги, що внаслідок вільного зростання закупівельних цін селяни будуть вирізати корів і «впаде покриття свиноматок», що загрожує занепадом свинарства. Зверталася також увага на те, і слушно, що націоналізована торгівля позбавлена активності, що вона значно зменшує свої закупівлі в промисловості, і це може мати негативні наслідки як для постачання магазинів, так і для виробництва.

На підставі часткових даних ми могли скласти лише перші судження, але вже в лютому виявилось — і це була неприємна несподіванка, — що ціни вирости

не на 45%, як ми планували, а майже на 78%. Зате важливим позитивним сигналом у січні була поява вуличної торгівлі. Багато селян вирішили самостійно продавати харчі на вулицях. З'явилися також вантажівки, відправлені виробниками промислових товарів. Вулична торгівля, хоча й критикована за свій примітивізм, відіграла у цей період велику роль. По-перше, вона забезпечувала краще постачання й за нижчими цінами, ніж у націоналізованих магазинах; по-друге, створювала конкуренцію для тодішньої монополії націоналізованої торгівлі. Завдяки вуличному продажу почали зникати дефіцити, і вже в лютому настала виразна якісна зміна ситуації на ринку: почали зникати черги, покращав вибір товарів. Наприкінці січня було зафіксоване перше зниження цін, а вже в лютому ріст цін був значно нижчим, ніж у січні.

У перші тижні особливо непокоїли сигнали про високі ціни на борошно й хліб. Я дуже уважно стежив за ними і в певний момент, це був, здається, початок лютого, дійшов висновку, що все-таки треба втручатися. Дізнавшись, що продавці й виробники здійснюють цінові ексцеси, я запровадив обов'язкове інформування податкових інспекцій про наміри щодо підвищення цін, що, ясна річ, заблокувало ціни на хліб. Це був один із прикладів «точкового» втручання, якого не сприйняли критики програми.

Пам'ятаю, як у другій половині січня мої радники пробували втішити мене, що велике зростання цін починає спадати, і пару разів підсунули мені на письмовий стіл інформацію, що «спинилася ціна на яйця» («Яйця стали!» — зі знаком оклику). Я порадив перевірити, і виявилось, що інформація не була такою однозначною. Лише третє повідомлення про яйця вже було достовірним: під кінець січня ціни на них не тільки спинилися, але й у деяких пунктах країни знизилися. Після підтвердження цього факту, а тоді в моєму кабінеті було кілька осіб, хтось сказав:

«Ну, почало діяти».

Знаючи, що після Нового року економіка буде підлягати важким для передбачення перетворенням, я намагався створити довкола себе надійну інформаційно-інтервенційну систему. Здається, 30 грудня 1989 року ми прийняли рішення про створення кількох спеціальних груп. Як я уже говорив раніше, першим і найважливішим був Інтервенційний штаб ЕКРМ. Формально керівником цього штабу був я, але оперативним ним керував віце-міністр фінансів Анджей Подсядло. До складу штабу входили віце-міністри економічних відомств та експерти. Починаючи з перших днів січня 1990 року, штаб збирався щотижня, а в разі потреби й частіше. Ця група займалася майже всім. Обговорювалися поточні справи (типу знаменитого «покриття свиноматок») аж до системних проблем. Друга група

відповідала за справи моніторингу економіки, до неї входили директори департаментів і консультанти міністрів-економістів. Керував нею віце-шеф ЦУП Генрик Хмеляк, а в 1991 році — віце-голова статуправління Кшиштоф Лютостанський. Група спершу збиралася раз на два тижні й досліджувала статистичні показники, а потім щомісяця вони робили ніби фотографію економічної ситуації. На підставі цього аналізу діяв, між іншим, Інтервенційний штаб, а також сам ЕКРМ. Робота цієї групи була дуже потрібною, особливо в першій половині 1990 року. Вона часто збирала дані безпосередньо з ринку, порівнювала з даними Головного статуправління, пробувала ту інформацію систематизувати й робити з неї висновки.

Третьою була група з питань дослідження громадської думки про економіку (у 1991 році за співпраці з урядовим Бюро преси вона перетворилася на відділ дослідження громадської думки про уряд). Керував нею Юрек Козьмінський, який, окрім цього, зміцнював штаб віце-прем'єра, стежачи, між іншим, за координацією моєю участі в усіх структурах, а також за зовнішніми контактами. Така група була справді новинкою в наших постсоціалістичних адміністративних системах. У її роботі брали участь представники існуючих на той час й новостворених інститутів вивчення громадської думки та запрошені журналісти, а також керівники відділу листів Сейму, УРМ і газети «Rzeczpospolita». Запрошувалися також соціологи або політологи. Група збиралася кожні два тижні й видавала своєрідний «звіт про стан вод», описуючи настрої на поточний момент. Вона проводила також власні дослідження. Раз на місяць групі респондентів задавалося більше десяти завжди одних і тих самих питань, в основному про ставлення до економічної ситуації, а також додаткові питання про проблеми, які наразі і були об'єктом нашого спільного зацікавлення, наприклад, приватизації чи акціонерства. Ми створили також невелику групу (за межами урядового Бюро преси) у справах контактів з медіа, яка зазвичай раз на тиждень організовувала брифінги для економічних журналістів, а також готувала різні матеріали для преси. Я сам двічі чи тричі брав участь у тих неформальних брифінгах.

Крім цих відділів, при моєму кабінеті в Управлінні Ради Міністрів діяла група осіб під керівництвом Терези Хільдебрандт, яка забезпечувала мене інформацією «з життя»: наскільки вирости ціни на борошно чи хліб у конкретних місцевостях, які коливання обмінного курсу долара тощо. Інформацію такого типу, до речі, фрагментарно збирав я сам, бо все ж таки я й далі жив у середовищі, яке не вирізнялося від пересічного. Я підтримував дружні контакти з сусідами, зі знайомими. Досить регулярно, особливо в перші місяці 1990 року, я робив прогулянки, чи, скоріше, пробіжки містом (в основному, по маршруту Міністерство фінансів — Управління Ради Міністрів), звертаючи увагу на ціни вуличної торгівлі,

ціни на базарах, у магазинах. Одного разу, пригадую, в районі площі Люблінської Унії я попав на відкриття м'ясного магазину. Була субота. Я затримався перед новою красивою вітриною. Власник упізнав мене й майже силоміць затагнув до середини. Там уже був ксьондз, родина керівника, мабуть, перші клієнти. Власник магазину, поки я ще не встиг оговтатися, схопив мене за плечі й поцілував у чоло. Як він сказав — на щастя. Поставив полумисок, повний канапок із ковбасними виробами. «Цей магазин відкрився завдяки Вашій політиці», — сказав він. Відбулося освячення приміщення. Потім, коли я був у цьому районі міста, я заглядав, чи втримався магазин та як він виглядає. Пізніше мені було все важче знайти в будень якісь півгодини на власне вивчення ринку. Я намагався якось надолужити це у вихідні.

Здається, 8 лютого я отримав перші дані з ГУС за січень. І ще одна неприємна несподіванка: спад промислової продукції у січні виявився набагато глибшим, ніж прогнозувалося. Після цього рапорту ГУС між нами зав'язалася дискусія: як пояснити ці два явища — вищу інфляцію й глибокий спад виробництва. Домінувало переконання, що причини треба шукати

у поведінці підприємств,

які раптом отримали свободу встановлення цін і скористалися нею, щоб вивести їх на дуже високий рівень. Пізніше внаслідок емпіричних вивчень підприємств вдалося відтворити, якими правилами вони керувалися при встановленні цін. Інколи це полягало в тому, що за основу брався офіційний прогноз зростання цін і до нього додавалися певні накрутки. При такій поведінці офіційний прогноз інфляції ставав з лихвою пророцтвом, що збувається само по собі. Інші підприємства за звичкою застосували випробуваний метод витрат: усі затрати, теж із лихвою, перекладалися на ціну, до цього додавалася велика маржа, прибуток — ось і виходила нова ціна. Така поведінка була можливою завдяки сильній у вихідній точці монополізації польського ринку.

Іноземна конкуренція ще не діяла, бо встановлений наприкінці грудня валютний курс був таким, що імпортовані товари мали початково високі ціни.

Варто пригадати, що на початку січня 1990 року була здійснена значна девальвація злого відносно грудневого курсу, що в плані імпорту відповідало підвищенню митних тарифів. Зрозуміло, що маржа протекції внутрішнього ринку спадала в міру того, як зростали вітчизняні ціни. Однак ця маржа існувала доволі довго. Хибною є думка, що з самого початку підприємства були поставлені в умови сильної зарубіжної конкуренції, і що внаслідок цієї конкуренції раптово знизилася їхня виробництво.

У мене тоді була така картина ситуації: підприємства, надмірно підвищуючи ціну, вже після кількох тижнів зіткнулися з проблемою попиту, тому що грошові надходження гостро гальмувалися макроекономічною політикою. Та незважаючи на те, що виробники мали щораз більше клопоту з продажем попередньої кількості виробів за новими цінами, вони реагували на цю ситуацію доволі слабо. Це також змушувало нас задуматися. При більш детальному розгляді виявилося, що підприємства мають дещо більші, ніж можна було оцінити наприкінці 1989 року, амортизатори, які послаблювали дію споживчого бар'єра.

Першим таким амортизатором були значні фінансові резерви, приховані на «чорний» день, який саме настав. Підприємства могли знижувати рівень виробництва до нового рівня попиту за новими цінами й, користуючись з резервів, почуватися фінансово добре. Другим амортизатором були запаси товарів, виготовлених ще за попередніми більш низькими цінами. Тепер їх можна було продати дорожче й без зусиль на цьому заробити.

З таким самим успіхом вигода отримувалася і з матеріалів, куплених за старими цінами. Третім запобіжником для частини підприємств були валютні ресурси, накопичені на банківських рахунках. Багато підприємств, притиснутих бар'єром попиту, компенсували собі ці наслідки продажем валют, що сприяло зменшенню державного валютного боргу перед підприємствами. Важливу роль у цьому зіграла сама девальвація, завдяки якій підприємства могли продати свої валютні ресурси за значно вищими цінами. Нарешті, існував також продаж частини майна підприємств, що становив додаткове, позавиробниче джерело прибутків.

Крім цієї гіпотези, до якої схилився і я, що пояснення занадто високої січневої інфляції й спаду виробництва треба шукати в поведінці підприємств, були й інші. Деякі бачили причину у пасивності торгівлі, яка в той перший період не шукала дешевих джерел постачання й не виступила надійним партнером виробників. Почасти це було правильно, хоча я не вважав цей чинник головним.

Тадеуш Сирийчик, як я пригадую, стверджував, що заниженими є дивіденди, тобто підприємства не відчують примусу в досягненні відповідної великої маси прибутку, тому вони можуть знижувати виробництво й продовжували виживати на нижчому рівні економічної активності.

Із часом, але це вже, здається, під кінець першого кварталу, деякі економісти почали пропагувати тезу, що головною причиною спаду попиту є надмірні обмеження макроекономічної політики. До сьогодні серед економістів існують різні діагнози, що намагаються пояснити інфляцію й спадок виробництва в Польщі.

Як бачимо, вже на першому етапі функціонували альтернативні гіпотези, і з кожної з них виникали різні поради для економічної політики. Я міркував так:

якщо головною причиною надмірного зростання цін і спаду виробництва визнати поведінку підприємств, що діяли в умовах відсутності конкуренції, то

треба зміцнити конкуренцію.

Цього можна було досягти якнайшвидше, знижуючи митні ставки. Така модифікація ставок, частково здійснена в першому кварталі (в основному вона стосувалася засобів виробництва для сільського господарства), мала не тільки збільшити тиск на підприємство, але й спричинити загальне зниження рівня витрат і більшу привабливість ринкової пропозиції. У липні ми вирішили призупинити дію більшості митних ставок, у тому числі й на засоби виробництва.

Я визнав, що основні зусилля мали бути спрямовані на те, щоб домогтися іншої поведінки від підприємств, зокрема державних, а саме: зниження мит і збільшення конкуренції, переформування підприємств, організації дорадчої допомоги для підприємств тощо.

Повернімося ще на мить до Інтервенційного штабу ЕКРМ. На його засіданнях дуже часто звучав один мотив: як прискорити процес ліквідації й санації на державних підприємствах. Схема засідань тоді була така: представники Міністерства фінансів подавали дані, що скільки-то підприємств перебувають у ситуації, яка вимагає розпочинання процесу ліквідації або санації (з цією метою в Міністерстві фінансів організували спеціальний банк даних про фінансове становище підприємств). Ці дані передавалися представникам головних відомств, а ті, як один, твердили, що вони маловірогідні, тому що це погіршення ситуації є лише перехідним. Спроби вплинути на них, щоб вони приймали важкі рішення про ліквідацію або реструктуризацію державних підприємств, принесли в сумі дуже мізерні результати.

Із цією першою темою була пов'язана інша, що теж часто звучала на засіданнях Інтервенційного штабу, а саме: зв'язок між банками й державними підприємствами. Йшлося про аналіз кількості підприємств, що втратили, за оцінкою банку, кредитну спроможність. До речі, виявилось, що саме поняття «кредитоспроможність» не точне. Відомства теж часто дотримувалися щодо цього точки зору, що фінансові труднощі підприємств носять тимчасовий характер.

Мушу однак сказати, що, крім тих неприємних здивувань, пов'язаних здебільшого з інертністю підприємств, були й приємні несподіванки. Передусім, виявилось, що дуже добре діє механізм обміну валюти, в чому до цього зовсім не було впевненості. Упродовж 2–3 місяців ми досягли відносно багатого забезпечення ринку, зникли черги. Після 40 років реального соціалізму, який неодмінно супроводжувався дефіцитом і «хвостами»,

ми перейшли до ситуації повних полиць,

що, здебільшого приїжджі зі Сходу, визнавали за справжнє економічне чудо. Імпонуючим виявився ріст вільновалютного експорту, бо підприємства в умовах обмеженого попиту на вітчизняному ринку орієнтувалися на зарубіжний ринок. Швидко росли валютні резерви, а саме ж для цього ми накопичували в грудні стабілізаційний фонд, бо передбачали навіть спад резерву (той резерв став пізніше нечувано важливим, полегшивши нам велике потрясіння, викликане переходом на валютні розрахунки в торгівлі з СРСР у 1991 році). Несподівано хорошим був стан бюджету... У 1989 році всі, включно з представниками МВФ, прогнозували, що особливо в першому кварталі 1990 року з бюджетом виникне сильне напруження. Тим часом ми мали швидко зростаючий надлишок. При всіх відхиленнях від передбачень «шокова терапія» все-таки діяла.

Радикальні зміни в економіці, принаймні в перші місяці, не викликали якоїсь серйозної громадської реакції. Профспілки не організували великих протестних акцій. Усі чекали, що станеться, якими будуть реальні наслідки програми стабілізації й лібералізації. Наприкінці березня в мене стався перший відкритий

конфлікт з профспілковими діячами.

Міхал Боні, тоді керівник регіону Мазовше, запросив мене на зустріч із делегатами. Зустріч була дуже бурхливою. Головним мотивом тієї дискусії, який потім мене постійно супроводжував, було питання: «Чи витримає це суспільство?». Багато виступаючих підкреслювали, що люди наближаються до межі витривалості. Домінуючим мотивом була нова ситуація відносно державних підприємств. Окрім цього, були запитання на тему приватизації торгівлі й про номенклатурні спілки з тезою, що тепер найшвидше збагачуються ті, хто нажився за попередньої системи. Запитували також, чи ми не станемо сировинною колонією для Заходу.

Я намагався пояснити принципи й хід виконання плану стабілізації, але відчував, що мої співрозмовники дивляться на це іншими очима. Адже вони були вже вимучені економічною ситуацією 1989 року, дефіцитом товарів, шаленіючою воєною інфляцією, потім у січні настало нове підвищення цін, а водночас попивок мав гальмувати зарплату. Для багатьох ні обмінність грошей, ні заповнені полиці не були радістю. Дехто хотів обов'язково знайти винуватців.

Зустріч із діячами регіону Мазовше стала для мене цінним уроком перед черговим серйозним публічним екзаменом, який мені довелося складати на квітневому з'їзді «Солідарності» в Гданську.

За контакти уряду Мазовецького з профспілками відповідав Яцек Куронь. Я сказав йому, що якщо він визнає це доцільним, то охоче приїду до Гданська, хоча й вважав, що оскільки там буде сам прем'єр, Куронь та інші міністри, то моя присутність не буде вкрай необхідною. У неділю ввечері із Гданська зателефонував Яцек і сказав, що було б добре, якби я все-таки приїхав, бо є сильна персоніфікація урядової економічної програми, тож члени профспілок хочуть розмовляти з Бальцеровичем. Вранці наступного дня урядовим літаком я вилетів до Гданська.

У літаку я підготував собі нарис виступу. У залі вже чекало кількесот осіб. Я зразу ж був запрошений до виступу. Розпочав із того, відтворюю зі своїх нотаток, що змінилося в нашій економіці за останні місяці. У мене було записано чотири головні позиції.

По-перше, така сувора антиінфляційна програма запроваджена для того, щоб загальмувати галопуючу інфляцію, яка почалася у другій половині 1989 року, ліквідувати масові черги й дефіцит на ринку.

По-друге, здійснюється принципова зміна структури цін, тобто їхньої якості; ми підходимо до цін, які краще віддзеркалюють важку правду про економіку. Ця важка правда є необхідною для того, щоб приймати кращі рішення, бо немає ринкової економіки без правдивих ринкових цін.

Третя зміна — це впровадження обмінності грошей. У цьому ми є піонерами в цій частині Європи. До нас ніхто не запроваджував конвертованості (при стабільному курсі).

Ну й по-четверте, ми розпочали глибокі зміни в економічних інституціях, у фінансовій системі, проводимо демонополізацію, практично вже ліквідовано монополію на торгівлю з закордоном.

Друга частина мого виступу складалася з діагнозу стану економіки. Я підтвердив, що стабілізаційна програма починає давати результати, бо спадає інфляція, в швидкому темпі зникає дефіцит, але за це платиться велика ціна, передусім, у вигляді спаду виробництва. Чому так діється? Економіка, а особливо промисловість, переживає природне потрясіння, пов'язане з переходом від світу дефіциту до рівноваги, де є труднощі з продажем. Відбувається зміна системи цін, тож певні речі дорожчають швидше, ніж інші, спадає й попит, хоча частково це витікає з раціоналізації споживання різних благ. І нарешті, дуже уповільненими є зміни на самих державних підприємствах, які, як і досі, поводять себе в основному інертно.

Ми знаходимося в моменті, сказав я, коли подальший хід економічних процесів залежить в основному від поведінки державних підприємств, тепер треба поводити зі старими підходами, а особливо з орієнтацією «нагору», на державу, бо це

залишки старого мислення. «Солідарність» зіграла принципову роль у ліквідації старої неефективної економічної системи, і я переконаний, що вона відіграє й велику роль у важкому процесі розбудови нової системи. Я сказав також, що немає чогось такого, як очевидність функцій профспілок. Один тип професійних спілок — це спілка, метою діяльності якої є лише повернення втраченої власності. Але є й інші приклади гармонійної співпраці між профспілками, роботодавцями й урядом, наприклад, у Фінляндії, Австрії, Швеції. Цей тип зв'язків концентрується на пом'якшенні неминучих витрат на модернізацію економіки, і я хотів би, щоб «Солідарність» виконувала саме таку роль.

Потім розпочалися спонтанні питання з зали, на які відповідав. Запитували про те, чи будуть рости ціни на енергію, вимагалися дебати на тему альтернативних економічних програм, скаржилися на те, що шахти не мають можливості самостійно займатися експортом. Хтось із фабрики в Нисі задав конкретне питання про можливість експорту товарів із його фабрики до Радянського Союзу. З'явилися питання про сімейну допомогу для дітей, допомогу підприємствам при переході на нові рейки, про обов'язкову заміну дирекції.

Один із виступаючих запитав із обуренням, чи знаю я, що мене проклинають пенсіонери, вчителі й медичні працівники. Я відповів на це, трохи узагальнюючи, що усвідомлюю невідворотність ціни, яку все суспільство мусить заплатити за переведення економіки на іншу колію. У кількох питаннях знову повертались до проблеми безробіття. Я сказав на це, що приховане безробіття, яке існувало до 1989 року, переходить тепер у явне. Таких питань були десятки. Про фабрично-заводські школи, про попиток, конкуренцію імпорту відносно вітчизняного електронного обладнання, про ситуацію в гмінах, затримку зарплат.

Після зустрічі з делегатами була організована прес-конференція, але туди прийшло делегатів не менше, ніж журналістів. Це відбувалося в спортзалі, де було поставлено стіл для президії. Конференцію вела Барбара Маляк, прес-секретар «Солідарності». З одного боку стояли близько сотні журналістів і фотографів, а з іншого — довгий ряд делегатів, які один за одним підходили до мікрофону й задавали питання.

Увечері я подивився в телебаченні репортаж про моє перебування на з'їзді «Солідарності». Висловився, зокрема, Алоїзій Петжик: «Слухаю того Бальцеровича,

а він завжди те саме відповідає,

для мене це вже звучить, немов стерта платівка...». Але ж це був лише квітень, тож забагато він не міг наслухатися? Інші цитовані висловлювання були, скоріш,

позитивними. А взагалі, як для зустрічі із профспілкою, — мій виступ і відповіді були, здається, прийняті не найгірше.

Радники вмовляли мене перед поїздкою до Гданська, щоб я, хоча б із соціотехнічних міркувань, попередньо оголосив про запровадження безкоштовних приватизаційних чеків, до яких я тоді був схильним. Але, оскільки я не хотів давати обіцянок, поки ми не обговоримо технічні деталі, то, відповідаючи на одне із запитань, я сказав, що «ми працюємо над рішеннями, які дадуть можливість набути права власності також людям із невеликими недостатками». Це було сформульовано так обережно, що на це ніхто не звернув уваги ані в залі, ані в повідомленнях у пресі. Я розчарував своїх радників, які вважали, що з цього я повинен був зробити справжню сенсацію з'їзду «Солідарності». Оголосити про роздавання майна! Я все-таки мав рацію, будучи обережним, бо ж цю ідею не вдалося реалізувати. Зрештою, виступаючи публічно, я зазвичай остерігався проголошувати обіцянки, а також унікав пафосу, якого не люблю.

Оскільки мова зайшла про проголошення обіцянок, то мені пізніше закидали, наче в 1989 році я обіцяв, що за півроку буде краще. Це було якесь непорозуміння. Я впевнений, що говорив тільки про те, що за півроку має вдатися опанування гіперінфляції й ліквідація дефіцитів, але в мене не було такого навіть у думці, що «буде краще» у такому звичному розумінні, тобто, що настане добробут, що принципово підвищиться рівень життя. У певному сенсі я відчував свою вину, бо, напевне, треба було частіше повторювати, що — в тому звичному сенсі — «буде гірше», що буде безробіття, необхідність зміни професії, банкрутство підприємств, що в багатьох сімейних господарствах треба буде рахувати кожен злотий. Зрештою тоді, у першому кварталі 1990 року, ніхто не усвідомлював, як раптово погіршаться зовнішні обставини нашої економіки, який додатковий тягар доведеться нам тягнути. Я був великим оптимістом щодо темпів перетворень підприємств і пов'язаною з ними реакцією усієї економіки.

Ті кілька місяців 1990 року я згадую з певною ностальгією. Це був такий, можна сказати, романтичний період реформи. Ми взяли за безпрецедентну операцію, обтяжену неминучим ризиком, із величезним напруженням слідкували за інформацією, що надходила до нас. І потім виявилось, що реформа все-таки починає діяти: гроші стали конвертованими, зникають черги, а магазини все краще постачаються, хоча й витрати виявилися набагато більші, ніж я передбачав.

Потім уже чи не кожне наступне півріччя було менш приємним.

Спроба зміни

Після першого кварталу 1990 року ми проводили дуже інтенсивні дебати, як оцінити те, що сталося в економіці. Я вже згадував, що існували дві альтернативні гіпотези: одна, яка пояснювала негативне відхилення (а до позитивних ставилась як до приємних несподіванок) в основному поведінкою підприємств, та інша, яка акцентувала на надмірну обмеженість загальної макроекономічної політики, особливо кредитної, внаслідок чого мав дуже сильно підвищитися бар'єр попиту. Я був на боці першої інтерпретації.

Незалежно від цих принципових дискусій, перед економічною політикою поставили невідкладні злободенні завдання, які склалися в певний

трикутник співзалежності.

Першою вершиною цього трикутника був бюджет. У ньому з'явився несподіваний надлишок, а отже, й можливість більших видатків на певні цілі, ніж передбачалося. Це стосувалося житлового будівництва й комунального господарства, доплат на преференційні кредити для закупівлі сільськогосподарських продуктів, реструктуризації молочної промисловості. Другою вершиною трикутника було — неминуче, на моє переконання — підвищення цін, зокрема на воду й центральне опалення. І третій пункт, дуже важливий, — це реформа вугільної промисловості, де й надалі ціни встановлювалися адміністрацією й, всупереч скороченню, діяла система дотацій, яка не заохочувала до заощадження.

Я визнав, що можна збільшити бюджетні видатки на певні цілі за умови здійснення одночасних операцій в цих двох пунктах: повернути в бік ринку вугільну промисловість та здійснити необхідне підвищення адміністративних цін,

що давало можливість отримати економію видатків. Ці роздуми підсумовував матеріал, представлений мною Раді Міністрів 3 червня 1990 року. Він містив пропозицію здійснити цей «маневр у трикутнику».

Друга група дій, поданих у цьому матеріалі, стосувалася лібералізації зовнішньої торгівлі. Ми створили спеціальну групу під керівництвом Марціна Свенціцького, яка підготувала затримку збору мит або їхнє зниження до рівня 5%, що було трактовано як антиінфляційний засіб (зниження витрат засобів виробництва) та підсилюючий тиск на підприємства. Тут варто додати, що деякі авторитетні економісти, в тому числі й зарубіжні, радили в цей період провести ревальвацію злотого.

І нарешті, в третьому пакеті містилися принципові структурні зміни. В основному йшлося про прискорення приватизації та реструктуризацію великих державних підприємств примусовим способом шляхом ліквідації чи санації й утворення установ, які могли б надавати підприємствам при потребі умовну допомогу. Такі установи справді з'явилися: Польський банк розвитку, Агентство розвитку промисловості (уже згадуване як «фільтр Тгальвіца»). Була оголошено й про лібералізацію законів про зарубіжні інвестиції, анулювання монополістичних структур у країні та створення системи підтримки нової підприємницької діяльності (зокрема через консалтингову мережу). Ось так вимальовувалася стратегія після кількох місяців 1990 року.

Найважчим був перший блок — «операція в трикутнику». Я дійшов висновку, що буде дуже важко впроваджувати необхідне підвищення адміністративних цін без якихось компенсуючих дій. Традиційні форми компенсацій, відомі в минулому, ми відкинули. Натомість було прийняте рішення, щоб перехідно, в липні, підняти до одиниці коефіцієнт неоподаткованого попивком підвищення зарплат, пом'якшено також шкалу оподаткування. Водночас НБП у консультаціях з Міністерством фінансів низив процентну ставку — до 34% на рік. У сумі це мала бути спроба макроекономічного маневру, що охоплювала

певне послаблення з боку попиту

при одночасному збільшенні конкурентного тиску та прискоренні структурних змін, у тому й числі, передусім, перетворень підприємств. Ми вводили цей пакет між першим й другим півріччям 1990 року з надією активізувати адаптаційну спроможність економіки. Незабаром, однак, з'явилися чинники, які спричинили зростання інфляції.

Перший чинник — це підвищення цін на нафту на світових ринках у зв'язку з конфліктом у Перській затоці й водночас зростаюча доларизація нашого імпорту

нафти з Радянського Союзу. Це викликало необхідність беззаперечного підвищення вітчизняних цін на паливо, що, в свою чергу, підштовхнуло інфляцію у період з вересня до грудня на 4–5 процентних пунктів.

Другим елементом було дуже швидке підвищення зарплат у другій половині 1990 року. Після помітного зниження реальних зарплат у першому півріччі вони почали зростати в темпі, який значно випереджав ціни, що якоюсь мірою я пов'язав би із загальною політичною атмосферою в країні. Почалася президентська виборча кампанія, а економічна програма стала одним із її елементів. Підкреслювалися витрати реформи, спад життєвого рівня, даючи надію, що результатів можна досягти швидше й без обтяження. Це дуже змінило атмосферу на підприємствах. Дирекції визнали, що можна піднімати зарплату, працівники — що треба натискати... Цей зарплатний пресинг перероджувався в швидке зростання зарплат, бо одночасно ж наступила експансія кредиту, яка значно перевищувала закладені розміри, а крім того, на багатьох підприємствах зарплати після першого півріччя виявилися нижчими, ніж норма попивку; той зарплатний люфт вони могли використати для безподаткового підвищення зарплат.

У серпні залишив посаду мій заступник у Міністерстві фінансів Марек Домбровський. Він носився з цим наміром від початку червня. Головним мотивом звільнення він назвав незгоду з послабленням кредитної політики. Безперечно, в наших поглядах на економічну політику існували розбіжності. Марек був не тільки прихильником твердої макроекономічної політики, але й рішучим противником комерціалізації державних підприємств, до якої я, в свою чергу, схилився. І хоча інколи між нами доходило до суперечок, та мушу сказати, що Марек відіграв важливу роль упродовж усього періоду своєї діяльності. Його замінив Анджей Подсядло, який не поступався Мареку в «боях» на засіданнях уряду й ЕКРМ.

На початку вересня на борту літака з Жешова до Варшави я отримав найсвіжіші дані з Головного статуправління про економічну ситуацію в серпні. Дані були обнадійливі: я знайшов там підтвердження, що інфляція в серпні становила 1,8%, зростання виробництва стосовно липня перевищило 3%. Із дослідження кон'юнктури витікало, що у вересні ситуація з виробництвом не погіршиться. На жаль, через кілька тижнів виявилось, що виробництво однак не росте, а інфляція підскочила. Це зміцнило моє переконання про малу антирецидивну результативність дій лише задля попиту. Навіть якщо спад виробництва є значним, то цьому не можна зарадити без великого ризику інфляції, діючи винятково на користь попиту. Вирішальну роль відіграють структурні зміни, перетворення підприємств, які, на жаль, тривають довше, ніж дії тільки задля попиту та відкриття ринків збуту.

Результати послаблення, інша атмосфера в країні, у тому числі й на підприємствах, та імпульс витрат у вигляді сильного росту цін на паливо, призвели, почавши з вересня, до прискорення інфляції й поступової ерозії прибутку підприємств.

З'явилася небезпека повернення високої інфляції. Я мав тоді суттєвий вплив на рішення про підвищення процентної ставки в жовтні. НБП також застосував інші дії гальмування, наприклад, підвищив обов'язкові резерви банків і заморозив не-преференційні кредити для державних підприємств. Та все ж таки зростання кількості грошей значно перевищило заплановані й узгоджені з МВФ обсяги. Треба було застерегти підприємства від того, що в результаті збільшення зарплати вони могли б опинитися в несприятливій ситуації на початку 1991 року. Я робив це багато разів, виступаючи по телебаченню. Ми також розмістили в пресі застережливий матеріал під назвою «Передбачувані умови діяльності підприємств у 1991 році».

Восени переді мною постала нова проблема, на цей раз політичного характеру. У вересні, зрештою, згідно з очікуваннями прем'єр Мазовецький оголосив, що має намір балотуватися на пост президента. Досі, мушу визнати, політика цікавила мене настільки, наскільки вона впливала на економіку. Я намагався уникати участі в політичних дебатах. На цей раз справа була важча, бо в певному сенсі потрібно було враховувати лояльність щодо керівника уряду.

Я не вів жодної політичної гри, яка б допомагала мені втриматися на посаді в майбутній політичній конфігурації. Але я був зацікавлений, щоб програма економічних реформ стала понад поділами, й при великій повазі до Тадеуша Мазовецького, до якого я вже звик за той важкий рік, все-таки передусім я відчував відповідальність за економічну програму. Тим часом з'явилися різні очікування, що я висловлюся за якусь зі сторін.

Два місяці

я намагався зберігати нейтральність.

Мушу при цьому додати: я вважав, що Тадеуш Мазовецький повинен був подати свою кандидатуру, щоб у перших після війни вільних виборах можна було вибирати між двома поважними кандидатами. Мазовецького я вже знав і розумів, що з ним буде можливе продовження програми. Щодо Леха Валенси, то я не знав його близько, він, скоріше, був для мене невідомим. Але в мене не було вагомих підстав думати, що в разі його перемоги не вдасться надалі реалізувати програму реформ. Під час самої кампанії було справді доволі агресивних атак на економічну реформу з боку команди Валенси, але я вважав ту поправку за певну специфіку передвиборчої поведінки й намагався тримати дистанцію. Тим більше, що сам

Валенса говорив, що «план Бальцеровича треба буде продовжувати, але тільки з корективами».

Довкола моєї участі в кампанії відбулося кілька пожвавлених дискусій, у тому числі з радником прем'єра Олександром Смоляром і Яцеком Куроном та Юреком Козьмінським, моїм репрезентантом. Після однієї з розмов, здається, дійшло до порозуміння, щоб все ж таки «зберегти позицію незаангажованості віце-прем'єра». Ці розмови велися без моєї участі.

Як анекдот варто згадати про мою зустріч із одним кандидатом на пост президента — Романом Бартоше. Бартоше зразу після оголошення своєї кандидатури намагався зустрітися зі мною. Я знав, що він і його партія — Польська селянська партія — критично ставляться до економічної програми, інколи агресивно. Колись Бартоше публічно оголосив, що я є інструментом у руках міжнародних фінансових кіл. Тим більше мене цікавило, що він хоче мені сказати. Наша зустріч, переривана телефонними дзвінками, тривала майже з годину, тобто довго. У мене склалося враження, що сам кандидат не дуже здатний визначити суть справ, з якими прийшов. Як на людину, яка агресивно атакувала програму, він поведився дуже мило, даючи при нагоді доволі незрозумілі декларації, типу: «мусимо триматися, ми їдемо на одному возі». Щиро кажучи, не дуже розумію, для чого була потрібна ця розмова. Після неї ми зробили якесь шаблонне комюніке. Пізніше я дізнався, що керівником своєї виборчої кампанії він узяв Рафала Кравчика, який після повернення зі США виступав як консультант різних угруповань і був запеклим критиком «плану Бальцеровича».

Одного разу до мого секретаріату зателефонував інший кандидат в президенти — Станіслав Тимінський, але пізніше він не намагався встановити контакт зі мною.

Пригадую також, що в цей період мої співробітники проінформували мене про один кумедний випадок. Хтось розпустив плітки, що в Ліпно відбулася конфіденційна зустріч Бальцеровича з Валенсою: подавалася навіть дата тієї зустрічі. Чому в Ліпно? Бо я там народився, а Валенса ходив до тамтешньої школи. Знаю, що випитували в Юрека Козьмінського, чи то правда. Спершу він, звісно ж, заперечував, але потім, під тиском, сказав, що так, у stodoli, за першим поворотом... Будь-який сигнал про контакт між Гданськом і моїм оточенням одразу підхоплювався й багатократно підсилювався. Дров до багаття додав виступ проф. Ядвіги Станікіш, яка в краківській газеті «Kuźnica» заявила, що тандем Валенса — Бальцерович був би добрим для Польщі, адже відомо, що вже певний час мають місце регулярні робочі контакти між їхніми штабами. Пізніше мої співробітники делікатно це спростували в газеті «Gazeta Wyborcza».

Наскільки я пам'ятаю, єдиний контакт, який я раніше мав із близькими соратниками Валенси (не враховуючи перемовин уряду з керівництвом Незалежної самокерованої спілки «Солідарність» та рутинних зустрічей в Сеймі) відбувся в липні чи в серпні, коли в Управлінні Ради Міністрів мене відвідав голова Громадянського комітету Здзіслав Найдер у супроводі Войцеха Влодарчика. Напевне, йшлося, між іншим, про налагодження діалогу. Вони запитали мене, яким чином можна використати в суспільстві авторитет Леха Валенси для підтримки економічної програми.

У жовтні, коли виборча кампанія зміцнилась, Ярослав Качинський сказав у якомусь із варшавських клубів, що одним кандидатом в прем'єри в його команді є Лешек Бальцерович. Наступного дня в телевізійних «Відомостях» виступив Олександр Смоляр (після переходу Кучинського в Міністерство зміни власності він став шефом радників прем'єра) і заявив, що дуже дивно, що табір, який досі підривав політику Бальцеровича, тепер пропонує його в прем'єри.

Моєю реакцією на ці спекуляції було інтерв'ю в газеті «Polityka» під назвою «Берегові умови». У тому інтерв'ю я конкретно говорив про умови, які треба виконати, щоб керівництво економічною командою мало для мене сенс, незалежно від політичної системи. Я підтвердив також, і це відповідало правді, що

мене не цікавить жодна посада,

а лише доля економічної програми.

До кінця кампанії при дуже великих зусиллях моїх найближчих співробітників мені вдалося зберегти нейтралітет.

Пам'ятаю, що напередодні президентських виборів ми з дружиною пішли на виставу «Тамара». Телебачення хотіло зняти зі мною якесь інтерв'ю, яке мало відбутися у виборчій студії. Оскільки цілий день у мене був заповнений, я домовився з Олександрою Якубовською й Марціном Зімохом зустрітись в театрі перед спектаклем. «Поєднаємо приємне з корисним», — подумав я. Приїжджаємо ми з дружиною в театр. Мене привітала телевізійна група, яка повинна була заздалегідь знайти відповідне місце для тієї розмови. Нас ведуть у якийсь салон, а там — суцільний муслін, балдахін, червоні подушки. Мене посадили серед цих декорацій і попросили, щоб ми поговорили на тему труднощів економічної програми. Я оглянувся докола й спитав, чи немає іншого приміщення... Нарешті ми опинилися в секретаріаті директора театру «Студіо», й лише там відбулася розмова. У останню хвилину я встиг на спектакль. На вході, що становило частину спектаклю, стояли фашисти й запитували в кожного прізвище й професію... «Бальцерович», — кажу я, а потім завагався, сказати, що віце-прем'єр? На щастя, пригадав, що я ж економіст. Після спектаклю директор і віце-міністр в одній особі Вальдемар Домбровський та актори

запросили нас і Юрека Козьмінського з дружиною на кулуарну зустріч із трупкою театру. Ми просиділи там до першої ночі, говорили про вибори, про курс долара, про театр. За ті два роки це була хіба чи не єдина нагода такого типу...

А потім настав день виборів.

Програш Тадеуша Мазовецького Тимінському був для мене шоком.

Раніше Тимінський наче не сприймався серйозно ані в штабі Мазовецького, ані Валенси. Пригадую, як уже після першого туру виборів, коли всі задумалися над тим, як стримати Тимінського, мої співробітники відкрили, що керівництво гданського штабу навіть не читало «Святих псів»... Я випадково раніше переглядав ту книжку й відзначив, що там є фрагменти, які чудово підходять для використання проти кандидата, бо в ній він розповідає цілком інші речі, ніж під час виборчої кампанії.

26 листопада відбулося перше після виборів засідання Ради Міністрів, на якому Тадеуш Мазовецький оголосив, що уряд подає у відставку. У дискусії я висловив свої сумніви. Передусім я звернув увагу на те, що уряд має прийняти й направити в Сейм проект бюджету на 1991 рік. Лунали різні голоси, інколи повні емоцій, викликаних виборчими потрясіннями. Більшість була за відставку. Водночас було відомо, що проект бюджету мусить бути поданий у грудні, бо ж держава не може увійти в новий рік без бюджету. Треба було сподіватися, що до кінця року не буде сформовано новий кабінет, отже цей уряд хочеш не хочеш повинен цей проект подати.

У той момент, коли Тадеуш Мазовецький оголошував про відставку кабінету, атмосфера серед політичних еліт була дуже недобра: невдоволення в одних, здивування в інших, відчуття непевності, що буде далі. Гадаю, що схожі емоції панували й у ширших колах суспільства. Мої радники переконали мене, що в цих обставинах я маю публічно виступити, щоб дати змогу чітко зрозуміти, що

незважаючи на відставку, уряд продовжує працювати,

економічні питання під контролем і бюджет буде подано вчасно. Як завжди в таких випадках, треба було вибрати форму й час цього виступу. Ми обрали найближчу суботу, після вечірніх новин о 22.00. Тон мого короткого виступу був таким: незважаючи на несподівані повороти, робота уряду триває нормально, що упродовж минулого року ми здійснили важливі зміни в економіці, а наша ситуація є кращою, ніж у сусідніх країнах. Я підкреслив, що ми не можемо втратити цей набуток, що було доволі конкретно заявою перед другим туром виборів...

На телебачення я вирвався із засідання Ради Міністрів після розмови з прем'єром. Запис ми закінчили за 5 хвилин до трансляції «Відомостей».

Ну й таке, другорядне: у період діяльності в уряді я не дуже охоче виступав по телебаченню. Це вимагало від мене мобілізації. Не можу сказати, щоб я любив

ці виступи хоча б тому, що завжди цінував неофіційність й без ентузіазму входив у роль публічної особи. Звісно, я розумів потребу грати таку роль, але дещо ставився до цього як до неминучого зла. На відміну від багатьох політиків, віче, зустрічі, публічні виступи не були моєю стихією, де б я почувався найкраще.

Я усвідомлював, що результативність економічної політики залежить не тільки від того, що робиться, але й як вона сприймається. Якщо, слушно чи неслучно, економічна політика атакується, — будь як, — то це мусить відбитися на становищі людей, які діють в економіці, та на реакції підприємств. За ті два роки ми багато разів отримували сигнали такого зв'язку політики з економікою. Можна вважати, що в період виборчих кампаній або особливо масованих атак на урядову економічну програму на підприємствах міцніли вичікувальні позиції. Це природно: якщо є вибір розпочинати інколи різкі просування для поліпшення економіки, чи ні, то спершу тестується та, друга, можливість. Коли політика уряду змушує до важких — і суспільно теж — дій, то суттєвим є те, як підприємства оцінюють витривалість уряду, шанс перечекання важкої для них програми.

9 грудня в другому турі виборів переміг Лех Валенса.

11 грудня в УРМ мені наніс візит Ян Ольшевський, якому обраний президент доручив місію створення нового кабінету. Це була моя перша зустріч із Яном Ольшевським і, пригадую, що він справив на мене враження людини привабливої, з великою культурою. Під час цієї зустрічі з його боку постала доволі загальна пропозиція — в новому уряді виконувати роль «охоронця фінансів».

Я тоді представив йому основні пункти економічної програми, яка, на мою думку, мала бути продовженою, та необхідні умови для її реалізації, серед яких — обов'язкове дотримання єдності в керівництві й діяльності урядової економічної команди.

Ми мали зустрітися ще раз для подальших розмов, але до другої зустрічі не дійшло. Були лише контакти між Юреком Козьмінським та Войцехом Влодарчиком, які виступали від імені мецената Ольшевського.

18 грудня оголосили, що місія Ольшевського зірвалася. У повідомленнях преси з'явилися тоді судження, що це моя особа була причиною невдачі місії. На думку моїх співробітників, які тоді аналізували ситуацію, це був не єдиний, а може, й не головний привід.

Непорозуміння всередині табору Леха Валенси стосувалися не тільки економіки. Думку про те, що «справа Бальцеровича» не була єдиним чинником, який спричинив кризу місії Яна Ольшевського, рік по тому підтвердив колишній керівник консультативної групи Валенси Анджей Міцевський, зустрівшись з яким я мав нагоду в редакції познанського тижневика «Wprost».

Із обраним президентом, який тоді все ще перебував у Гданську, я два чи три рази розмовляв по телефону. Валенса запевняв, що він виступає за продовження економічних реформ під моїм керівництвом і сказав, що «якщо пан сам не хоче бути прем'єром, то нехай пан подасть свої пропозиції». Ми обмінялися міркуваннями на тему можливих кандидатур на урядові посади, при цьому я зробив сильний акцент на тому, що буде суттєвим досягнення конкретного порозуміння між майбутнім урядом і президентом щодо головних напрямів та умов реалізації економічної програми.

Услід за нашою розмовою, щоб закріпити те, що було сказано, я вислав до Гданська лист, у якому окреслювалися передумови збереження логіки й постійності реформ (а також моєї можливої участі в уряді). Я також синтетично описав у ньому стан економіки й проблеми, що постали перед нами.

Від імені обраного президента кілька разів зі мною у Варшаві розмовляв керівник його виборчої кампанії Яцек Меркель і раз — Лех Качинський. Відвідав мене також Януш Левандовський. Принциповим питанням, яке ми порушили в тих розмовах, був склад нового уряду.

22 грудня в Сеймі Лех Валенса прийняв присягу як президент. У своїй промові він заявив, що

«план віце-прем'єра Бальцеровича буде продовжено».

Перед Свят-вечором президент висловив відому пропозицію у двох варіантах, скорочено — «новий уряд, старий Сейм, чи новий Сейм і старий уряд». Наміри не були зрозумілі, крім одного: Валенса намагався зберегти певну стабілізацію й наступність державних структур. 26 грудня з Гданська прилетів до Варшави разом із Валенсою Ян Кшиштоф Белецький, про якого вже раніше говорили, що він є одним із кандидатів на посаду прем'єра. О 10.00 ми зустрілися в УРМ. Белецький сказав, що президент має намір доручити йому місію формування уряду й запропонував мені співпрацювати і в плані моєї собистої участі в новій команді, і в міркуваннях щодо складу відомств.

У наступні дні тривали інтенсивні розмови й консультації стосовно складу кабінету.

Я, між іншим, запропонував Белецькому кандидатуру Адама Танського на пост міністра сільського господарства, бо дуже високо цінував його компетентність й особистість. Белецький підтримав цю пропозицію. Водночас з метою нейтралізації частини неприхильних до Танського депутатів від селян з'явилася ідея створення при прем'єрі Ради розвитку села. Пропозицію очолити Раду прем'єр подав Юзефові Слішу, але, в кінці кінців, її керівником став колишній міністр сільського господарства Януш Билінський.

Кілька кандидатів було на посаду міністра промисловості, зокрема Анджей Махальський. Врешті-решт міністром став Анджей Завісляк. Його кандидатуру запропонував сам Белецький, який знав Завісляка по спільній роботі в Сеймі та діяльності в Ліберально-демократичному конгресі. На місце Марціна Свенціцького в Міністерстві економічного співробітництва з зарубіжжям прийшов його попередній заступник Даріуш Ледворовський. Це був, як пізніше виявилось, вдалий вибір прем'єра Белецького.

Адам Гляпінський, якого я знав ще зі ГШПіС, запрошений до уряду від «Згоди Центру» (РС), у розмові зі мною підкреслив, що його угруповання хоче зміцнити уряд у важкому завданні реформування економіки, й розмірковував, що він міг би обійняти посаду міністра економічного співробітництва з зарубіжжям. «Якщо ти хочеш допомогти у вирішенні важких завдань, — сказав я йому, — то пропонує Міністерство будівництва, а якщо ні, то, може, подумаєш над посадою міністра національної освіти й виховання», де дуже терміновою була, між іншим, реформа економічної освіти.

Адам погодився обдумати цю пропозицію, при тому застеріг, що якщо він зупиниться на другій пропозиції, то він теж хотів би брати участь у роботі ЕКРМ. Потім, після консультацій у своїй партії, повідомив мені, що «Згода Центру», однак, вважає, що він має очолити якесь економічне відомство. Тому зупинилися на будівництві.

Другий кандидат РС Єжи Ейсимонтт, з яким я був у добрих приятельських стосунках ще з часів спільної роботи у 1978–1981 роках, і який працював до 13 грудня 1981 року в Інституті планування, був природженим кандидатом на посаду керівника ЦУП чи ГУС. Мене занепокоїло те, що на вступній співбесіді у Сеймовій комісії він як кандидат на керівника ЦУП заявив, що інфляція є меншим злом, ніж рецесія, й що можна погодитися на набагато вищу інфляцію. Я вважав, що економічний політик, навіть маючи такі погляди, не повинен їх оприлюднювати, бо це стає елементом самоприскорення інфляційних очікувань. Тоді в мене з Юреком відбулася доволі принципова розмова.

Я також пропонував, що й було прийнято, зберегти нинішніх міністрів транспорту та зв'язку — Евариста Валігорського та Єжи Слензака.

Я хотів також залишити в складі уряду Яна Яновського, якого я дуже цінував за діловитість та енергійність. Спершу йому пропонувалася посада голови Комітету наукових досліджень (КВН), але після роздумів він відмовився. Також мені було принципово важливо у складі уряду зберегти Тадеуша Сирийчика. Йому теж, не маючи іншого вибору, я пропонував Комітет з наукових досліджень, уже після відмови Яновського, та результат був таким самим, як і у випадку з Яновським.

Кандидатуру Міхала Боні на посаду міністра праці ми подали паралельно — Белецький і я. Поза дискусією була кандидатура на пост міністра закордонних справ, і після розмови проф. Скубішевський погодився увійти до складу нового уряду. Зате від подальшого керівництва МВС відмовився Кшиштоф Козловський, незважаючи на те, що особисто до нього в цій справі звернувся Лех Валенса.

У цей період я кілька разів розмовляв із Я.К. Белецьким й маю сказати, що ані тоді, ані пізніше між нами не виникало суттєвих протиріч у справах економічної політики. Наше

взаємне «приближення» з новим прем'єром

тривало недовго. Найважливішим я вважав те, що Белецький також був прихильником твердої антиінфляційної політики. Його особливо цікавила ситуація на підприємствах, і він добре почував себе на цьому полі завдяки особистому досвідові, набутому раніше у консалтингу. Взагалі можу сказати, що з обома прем'єрами — як з Яном Кшиштофом Белецьким, так і з Тадеушем Мазовецьким — мені співпрацювалося дуже добре, хоча з кожним по-різному.

У процесі формування нового уряду я не зустрівся з Лехом Валенсою: тоді вже всі консультації з президентом проводив Белецький, якому Сейм на початку січня довірив функцію прем'єра.

Раніше з Лехом Валенсою я також не мав багато безпосередніх контактів. Вперше ми зустрілися у Сеймі восени 1989 року перед його виїздом до США, щоб обговорити питання наших побажань щодо Америки. Він тоді сказав, що наша економічна програма буде важкою для людей, і невідомо, чи вони витримають. Ще раз ми бачилися мимохідь у якомусь посольстві, потім на з'їзді «Солідарності» в Гданську, де, як мені сказали, він доброзичливо реагував на мій виступ. Пригадую теж, що ми сиділи один обік одного в примаса Й. Глемпа, під час пам'ятного «чаю», що мало примирююче спрацювати стосовно учасників «війни у верхах». Він тоді був у не кращому настрої.

Із наших же, теж не дуже частих телефонних розмов, у моїй папці «Різне» залишилася записка, в якій секретарка з УРМ повідомляла, що голова Лех Валенса попросив передати, що в разі не залагодження мною терміново кредитних гарантій для його судноверфі, він замкнеться в ній і чекатиме на мій приїзд...

У 1991 році наша перша зустріч відбулася наприкінці січня, коли разом із Яном Кшиштофом Белецьким ми були з візитом у Бельведері. Дещо пізніше я знову зустрівся з Лехом Валенсою, на цей раз із власної ініціативи, у зв'язку з «битвою за попилок», яка все загострювалася.

Сутички: від битви за попивок до наради в Бельведері

Рік 1991 почався «битвою за попивок».

Це, безсумнівно, були обжинки президентської виборчої кампанії, у якій злісно атакувався механізм обмеження росту зарплат. Окрім цього, що завжди було при зміні урядової команди, профспілки хотіли скористатися новою ситуацією, щоб отримати якісь поступки. Напевне розраховувалося й на те, що Лех Валенса висловиться за ліквідацію або перегляд попивку. Прем'єр Белецький теж на самому початку не був прихильником цього податку й задумувався над тим, чи можна з ним щось зробити, і якщо так — то що. При цьому він наголошував на необхідності кращої презентації цього непопулярного рішення. Ми тоді запровадили термін «антиінфляційний регулятор зарплат» (АРЗ), щоб уже сама назва віддзеркалювала мету — власне антиінфляційну — цього болісного інструменту. Таким був напрям моєї аргументації в розмовах із профспілками, коли я переконував, що попивок оберігає нас від безробіття. Швидке зростання зарплат, яке проявилось в разі відсутності цього механізму, спричинило б зростання цін, що, в свою чергу, знизило б конкурентоспроможність польських виробів на зарубіжних ринках та в країні, а звідси вже короткий шлях до втрати робочих місць.

Антипопивкові кампанії супроводжувалися все ширшими протестаційними акціями, але урядова команда перемовин була рішуче налаштована не поступатися. Пригадую, що саме в кульмінаційний момент перемовин із «Солідарністю» в лютому сталося дещо таке, що мало не вивело мене з рівноваги. У самий полудень по радіо передали, що Консультативний комітет при президентові, в якому, між іншим, було двоє економістів — Стефан Куровський і Ян Вінецький, — оголосив,

що треба ліквідувати попивок. Публікацію цього повідомлення саме в цей момент я визнав дією винятково несприятливою. Я звернувся до очікуючих журналістів й дуже гостро висловився проти змісту й форми цього виступу.

Перемовини із профспілками

були важкими, бо власне я не бачив можливості значних поступок. Відміна попивку була для мене як маніпулювання з бомбою — один необережний рух загрожував швидким зростанням зарплат, а потім цін. Зазвичай на кожних перемовинах треба мати якусь наперед підготовлену позицію, на яку можна відійти, якщо тиск буде дуже сильним. Тут у нас були дуже обмежені рухи, а водночас було відомо, що профспілки мусять «щось отримати», аби не повертатися до своїх членів із пустими руками. У таких випадках завжди створюється робоча група, щоб підтримати сам переговорний процес й надію на досягнення компромісу. Ми створили таку групу. Нам треба було запропонувати якісь теми для обговорення...

Тоді, між іншим, була порушена справа приватизаційних рахунків, тобто виплати частини прибутку на спеціальні рахунки, з яких працівники могли б фінансувати купівлю частки у приватизованих підприємствах. Ідея була хорошою, але не дочекалася реалізації. Іншою темою було підвищення мінімальної бази попивку, що зрештою сталося в таких межах, які ми раніше вважали допустимими. Виглядало на те, що, принаймні на якийсь час, баталію за попивок було виграно.

Із цього періоду мушу згадати про свій візит у Бельведер. Довідавшись, що в перший понеділок лютого президент Валенса виступатиме «наживо» по польському радію, я вирішив нанести йому візит, щоб про всяк випадок (особливо за відсутності прем'єра Белецького, який тоді був, здається, в Давосі) спробувати узгодити погляди щодо проблеми попивку. Було ж бо очевидним, що радіослухачі будуть про це запитувати, бо напруження в трудових колективах у зв'язку з попивком не спадало. Це питання було вихідним пунктом нашої розмови про економіку взагалі. Ми розмовляли також про типи керівництва. Я навіть приклад колишнього президента Аргентини Рауля Альфонсіна, який, борючись за демократію, був обраний народом очільником держави, його повсюдно любили і шанували, а він потім погодився на впровадження короткочасної політики в економіці й, допустивши тим самим швидке погіршення ситуації, в немилості був змушений покинути свій пост...

Гадаю, що певною мірою результатом мого візиту в Бельведер було те, що під час ранкової зустрічі з радіослухачами Лех Валенса не тільки не підтримав скасування попивку, але навіть сформулював знамениту думку про те, що передусім треба знижувати витрати й ціни — «на п'ятдесят і навіть на сто процентів».

Двома тижнями пізніше я несподівано опинився, майже дослівно, на полі битви. Під Управління Ради Міністрів підійшло кілька тисяч маніфестантів Всепольського об'єднання профспілок (OPZZ) з Альфредом Мйодовичем. Я прийняв їхню делегацію в кабінеті, але цього було замало; маніфестанти вимагали Бальцєровича. Я тоді вийшов, признаюся, без ентузіазму, перед будинком уряду й пробував за допомогою рупора розпочати з ними діалог. Розмова про економіку через рупор видавалася мені все-таки доволі чудернацькою...

В урядовій переговорній команді головними партнерами профспілок були Міхал Боні й Ришард Пазура — віце-міністр фінансів. У Міхала була дуже слухна ідея — довести все до публічного «круглого столу», де, крім представників профспілок, зустрілись би представники роботодавців і організацій споживачів. Йшлося про те, щоб показати, що всупереч поширеній думці немає конфлікту між урядом і суспільством, але є природна суперечність інтересів працівників, роботодавців і споживачів, і що в такій, власне, тріаді треба розглядати різні проблеми економічної політики, такі як попивок, зарплата, безробіття, інфляція тощо. Боні дуже активно включився в підготовку такої зустрічі, але вона не відбулася, зокрема внаслідок відсутності узгодженості потенційних учасників щодо формули зустрічі; з'явилася також уже традиційна проблема неможливості посадити за одним столом «Солідарність» й OPZZ.

Зробимо відступ: у 1990 році на великих підприємствах співробітництво між профспілками, а також між ними й дирекцією складалося в цілому гармонійно, з тим застереженням, що профспілки на підприємствах були, як правило, такими, що головною метою ставили перед собою повернення втраченої власності, а на менших це проявлялося на нижчому рівні. Можливо, ця різниця в позиціях виникала із закоренілого переконання, що великі заклади, маючи більшу політичну силу, можуть більш успішно виставляти законні претензії до центральної влади. За ці два роки ми мали багато зустрічей із профспілками, — як планових, так і раптово організованих спеціально для цього. У ході цих зустрічей, крім визначених справ, які треба було залагодити, я намагався звертати увагу на основні залежності між, наприклад, підвищенням зарплат і ростом безробіття в умовах економіки, відкритої для конкуренції.

Частина профспілкових діячів цікавилася не тільки тим, щоб шляхом перемовин досягти конкретних рішень, а очікувала більш широкого співробітництва з урядом у питаннях акціонерства для працівників й загальної економічної освіти.

На цьому фоні варто згадати про Громадський рух економічних ініціатив SPRING. Він зародився наприкінці серпня 1990 року за ініціативи групи депутатів і сенаторів, серед яких були Гражина Станішевська, Анджей Махальський,

Анджей Завісляк. Цей рух мав бути понадпартійним і міжсередовищним місцем зустрічі представників профспілок, парламентаріїв, менеджерів і бізнесменів, у якому при взаємодії з урядом розпочиналися б та ініціювалися підтримуючі реформу дії, в основному приватизація.

Дивлячись із нинішньої перспективи, я думаю, що ми не використали шанс отримання більш широкої підтримки реформ шляхом залучення людей до програми приватизації. Пригадую, як іще на етапі формулювання економічної програми у 1989 році я побоювався, що економіка, яка вже не буде соціалістичною, але ще не буде капіталістичною, застрягне на «третьому шляху». Активна участь працівників у змінах власності створювала ризик збереження у незмінному вигляді структур й підпорядкування підприємств працівникам. А приватне ж підприємство — це не тільки віддержавлене підприємство. Приватне підприємство — це таке, в якому влада не належить ні державі, ні працівникам, а лише недержавним власникам. Тоді ми були також переконані, що можна дуже швидко впровадити рішення, яке називалося громадянським акціонерством, що охоплювало б й працівників бюджетної сфери, пенсіонерів, селян, а не лише працівників приватизованих фірм. У результаті було прийнято концепцію, яка містила тільки помірковані преференції для працівників. Громадянське акціонерство мало бути рушійною силою реформ. Можливо, дивлячись ретроспективно, варто було впевненіше піти в напрямку преференцій для працівників, щоб залучити їх до процесів перетворення з таким однак ризиком, що збережуться форми неприватного підприємства, близького за характером до кооперативу.

Коли «битва за попивок» була вже в розпалі, поволі став вимальовуватися ще інший конфлікт. Усе частіше надходили повідомлення, що готуються

акції протесту на селі.

Я вважаю, що певним чином це теж було наслідком президентської кампанії, яка мала вплинути на зростання сподівань селян, які вже рік переживали труднощі в умовах нової економіки. Вимагалися гарантовані мінімальні ціни на продукти землеробства, низькопроцентні кредити та міцна митна охорона. Цього почали вимагати й страйки працівників державних сільських господарств. Щоправда, навесні 1991 року селянські протести не призвели до таких гострих конфліктів, як раніше, влітку 1990 року, коли під Млавою дійшло до втручання поліції (пізніше поліція теж втручалася у зв'язку із захопленням будівлі Міністерства сільського господарства). Та слід сказати, що організоване 22 березня 1991 року «Солідарністю» кількогодинне блокування доріг країни індивідуальними селянами викликало серйозні заворушення й неспокій. Блокади, яка стала кульмінацією

напруження, передувала серія протестних акцій, що набирали різних форм. З лютого відбувалися численні зустрічі представників сільськогосподарських організацій та уряду, найчастіше з відомства землеробства.

У період урядової діяльності я співпрацював із трьома міністрами сільськогосподарства. Найкраще з третім — Адамом Танським. Двоє перших зосереджувалися на негайному втручанні в окремі справи. Водночас, незважаючи на тиск із боку Ради Міністрів, їм не вдалося підготувати цілісну стратегію щодо сільськогосподарства. Представники Міністерства сільськогосподарства багато разів на засіданнях уряду порушували окремі питання — то експорт телят до Італії, то дотації на добрива чи організації закупівлі зерна, причому часто це були виступи ad hoc серед «різних справ». Надовго вписана в історію ПНР «тема» мотузки до снопов'язалок була остаточно, сподіваюся, закрита влітку, хоча визнаю, що тоді одна особа в ЕКРМ «страхувала» справу мотузки на випадок, якщо б випадково не почав діяти нормальний ринковий механізм...

Від початку я дотримувався принципу, що сільське господарство не може бути охоплене дією реформи, хоча й безперечно має свою специфіку, яку треба брати до уваги в економічній політиці. Я чітко сказав це ще в вересні 1989 року під час слухань у Сеймі, коли ще був кандидатом на посаду міністра фінансів: «Сільське господарство є частиною економіки, й треба дивитися на економіку як на цілісність». У ЕКРМ у мене були спеціалісти з сільськогосподарства, а також дуже хороший департамент сільськогосподарства в Міністерстві фінансів, очолюваний до середини 1990 року Танським. Саме в Міністерстві фінансів зародилася концепція Агентства сільськогосподарського ринку, оскільки виходили з принципу, що проблема нестабільності сільськогосподарських цін не може бути розв'язана шляхом безпосереднього встановлення мінімальних цін, вищих за ринкові, а лише опосередковано — через інтервенційні закупівлі.

Із самого початку існував також сильний тиск та високі митні бар'єри на продовольство. Я був проти цього з двох причин: по-перше, тому що важливим елементом програми стабілізації було гальмування росту цін на продовольство, а по-друге, йшлося про тиск на переробну промисловість, на існуючі там сильні монополії. У квітні 1991 року все ж таки було підвищено митні ставки на споживчі товари, що ввозилися із закордону. Причому ми вже мали справу з іншою ситуацією; з початку 1991 року збільшувався імпорту продовольства, чому сприяв той факт, що курс долара був все більше вигідним для імпортерів. Також навесні 1991 року було введено посилений контроль якості імпортованих продовольчих товарів.

Наступною найчастіше повторюваною вимогою селян були преференційні кредити, до яких селяни були звичайними практиками минулого. Однак

це наткнулося на бар'єр можливості бюджету, хоча, треба підкреслити, крім житлового будівництва, землеробство було єдиною галуззю, яка отримувала такі кредити (на купівлю землі, біологічний прогрес, купівлю сільгосппродуктів).

Загалом я вважав, що радикалізм селянських діячів пояснювався не тільки дійсно важкою ситуацією на селі, але й конкуренцією різних угруповань. Досвід інших країн показував, що селяни мають схильність до радикальних виступів, може, й тому, що незалежно від форми демонстрації, вони, на відміну від робітників, не наражаються на втрату робочих місць. Я знав також із оглядів ЄЕС, до чого веде система штучно підвищених цін на сільгосппродукти і як важко потім від неї відійти. Для мене було надзвичайно важливо не допустити цієї помилки, яка могла б стати невідворотною.

Якщо йдеться про виробничу ситуацію, то сільське господарство було галуззю, яка дуже добре пристосувалася до економічної програми. У 1990–1991 роках сільськогосподарське виробництво не зменшилося, а й внаслідок значно меншого використання засобів виробництва так зване чисте виробництво навіть зросло. Зате, якщо взяти до уваги ситуацію з прибутками, то селяни справді могли відчувати погіршення, особливо в 1990 році, оскільки 1989 рік був для них винятково сприятливим. Тоді ж ціни на сільгосппродукти (після лібералізації) виростили значно швидше, ніж ціни на куповані селянами промислові товари, які ще були контрольованими.

Те, що селяни отримали в 1989 році, вони втратили в 1990-му,

коли цінові тенденції змінилися. Крім цього, в попередні роки сільське господарство щедро користувалося дешевими кредитами, які, на додаток до цього, ще й частково заморожувалися. І це також у 1990 році змінилося. Наступна причина невдоволення селян, зрештою, як й інших виробників, крилася у багаторічному призвичаєнні до легкого продажу. У випадку з продовольством проблеми зі збутом були дуже болючими, тому що деякі товари не підлягали довгому зберіганню.

Коли я сам задумався над стратегією в сільськогосподарській політиці, то дійшов банального висновку. Із сільським господарством у Польщі в процентному відношенні пов'язано значно більше осіб, ніж, наприклад, у Греції чи Іспанії. Парадоксально, але це може бути чинником, який прискорює економічний ріст за умови створення на селі робочих місць, але поза самим сільським господарством. Тоді ми б мали просування великих груп від менш продуктивної праці в землеробстві до більш ефективної в його оточенні. Це явище з'явилося в Західній Європі в 50-х роках, але, звісно, реалізація такої програми вимагала б припливу капіталу на село. Питання — звідки? Кількасот мільйонів доларів кредитів зобов'язався надати Світовий банк. Перші суми вже надійшли, але переведення

наступних було поставлене у тісну залежність від змін у всій економіці та реалізації відповідної сільськогосподарської політики, більш-менш згідної з моїми переконаннями та пропозиціями відомства сільського господарства, яким керував Адам Танський. Треба, однак, сказати, що така реструктуризація села й сільського господарства вимагала значних засобів, більших, ніж досі задекларованих. Важливу роль можуть і повинні відіграти в цілому ініціативи сільськогосподарських організацій. Шкода, що деякі керівники селянських організацій так мало уваги приділяли організаційній діяльності на селі (в познанському стилі), а так багато — протестам...

Давайте повернемося до того, що відбувалося в економіці навесні 1991 року. Головною проблемою на початку року був ціновий шок, викликаний переходом на доларові розрахунки в торгівлі з Радянським Союзом. Це спричинило значне підвищення цін на енергію. Тепер газ коштував для Польщі в п'ять разів більше, ніж у 1990 році. Зате провал експорту на Схід ми боляче відчули пізніше, враз із появою бюджетних проблем.

1990 рік ми ще завершили із бюджетним залишком. У березні й квітні 1991 року почали, однак, з'являтися все більші

проблеми в бюджеті.

У зв'язку з цим бюджетні питання забирали в бюджетної команди все більше часу. Необхідним виявилось запровадження в певний період денних лімітів бюджетних виплат. Але тоді ми ще не знали, яким буде остаточний масштаб дефіциту.

Із другого кварталу настала акумуляція трьох несприятливих явищ: спад виробництва, погіршення торговельного балансу й зростання дефіциту бюджету. Це принципово не змінило мого підходу до явища рецесії, я й надалі не визнавав можливості сильного й тривалого стимулювання виробництва засобами попиту. Для мене головним висновком було інше: треба прискорити реструктуризацію підприємств.

Намагаючись з'ясувати причину розбіжності між прогнозом та реальним рівнем дефіциту, ми в основному звертали увагу на глибший, ніж очікувався, злам в експорті на Схід, поєднаний із сильним ціновим потрясінням після переходу на розрахунки з СРСР у вільній валюті, і на слабші, ніж передбачалося, адаптаційні дії державних підприємств. Із плином часу все виразнішою ставала наступна причина бюджетних труднощів, а саме — швидкий ріст доплат із бюджету держави до земельної ренти і пенсій. Дали про себе знати й прийняті в травні 1990 року рішення, які створили сприятливі умови виходу на пенсію, а також демографічні тенденції.

Якщо говорити про пропоновані попереджувальні заходи, то вони стосувалися прибутків і видатків, зокрема ми загострили дисципліну стягнення бюджетних доходів і запровадили зміни в митному праві. Оскільки за короткий час не можна було значно покращити прибутки, ми повинні були також дуже обмежити видатки. Такі заходи були запропоновані в пізнішому «травневому пакеті», переданому в Сейм; ми застосували також дуже гострі техніки адміністрування бюджетних видатків.

У квітні вже було ясно, що в зв'язку з провалом східного ринку, збільшенням девальваційного тиску, рецесії, що втримувалася, бюджетних труднощів треба буде здійснити корективи економічної політики.

У останні дні квітня я поїхав із дводенним візитом до Болгарії. Польська реформа викликала там величезне зацікавлення, в чому я багато разів переконувався під час офіційних зустрічей, а також спеціально організованого семінару для представників болгарської політичної та економічної еліти. У країні тим часом тривала підготовка до економічної наради в Бельведері, організованої Консультативним комітетом президента. Не знаю, якими були наміри організаторів, але преса коментувала це як оголошення «суду над Бальцеровичем».

Навесні, що варто згадати, заговорили про те, що парламентські вибори відбудуться не в травні, а лише наприкінці року. Уряд Белецького, який в принципі мав бути перехідним кабінетом, «на кілька місяців», несподівано отримав довшу перспективу. То був політичний мотив, щоб обґрунтувати проведення повних дебатів над економічною програмою уряду. Сам задум дебатів не був до кінця зрозумілим: це не мала бути тільки зустріч експертів, оскільки в первинній версії передбачувалася участь представників уряду, але, скоріше, як інертних адресатів критики. Деякі теми дискусії були сформульовані відразу з тезою, наприклад, «вплив деструкційної кредитної політики на кризу в сільському господарстві».

Спочатку нарада мала відбутися в квітні, потім, певно що у зв'язку із незрозумілим організаторам ставленням уряду до наради, її було перенесено на травень. На сніданку в Бельведері, на який президент запросив прем'єра Белецького й мене, ми узгодили, що остаточно уряд візьме участь у цій зустрічі, але форма й тематика наради будуть об'єктом узгоджень між представниками уряду — Єжи Козьмінським і Консультативного комітету — Войцехом Влодарчиком. Після переговорів обох уповноважених новий термін — вже третій — було призначено на 17–18 травня. Тим часом події почали прискорюватися.

Назавтра після урочистостей 3-го Травня я зустрівся з головою НБП Гжегожем Войтовичем, з яким обговорював проблеми зміни валютного курсу. Готуючи основи економічної політики на 1991 рік, ми прийняли правило: утримати зв'язок злого з долларом і зберегти сталий — на певний час — курс. На початку лютого

настало однак несподіване й доволі раптове зниження курсу долара відносно інших європейських валют. Внаслідок цього вартість польського експорту в злотих на німецький ринок за короткий час впала приблизно на 17%. Погіршувався баланс зовнішньої торгівлі. Треба було обдумати можливість зв'язку курсу злого не з долларом, а з кошиком валют, щоб нейтралізувати кризові коливання курсів. Треба було також обдумати й девальвацію злого. Операції зміни курсу ми назвали нашою «зашифрованою» мовою як «дельта К».

6 травня, у понеділок, я прийняв виконавчого віце-директора МВФ Ріхарда Ерба, який прибув до нас із запланованим раніше візитом. У цій розмові ми теж порушили справу «дельти К». Того самого дня я зустрівся з керівництвом «Солідарності», через три дні знову були передбачені розмови з Всепольським об'єднанням профспілок. Пізнього вечора ми зібралися ще в колі співпрацівників, щоб обговорити

деталі «антирецисійного пакета»,

який невдовзі мав потрапити на засідання Ради Міністрів, а пізніше Сейму. Роботу над цим документом ми розпочали набагато раніше. Тож не було, як раніше стверджувалося, прямого зв'язку між нарадою в Бельведері й створенням в уряді цієї програми. Я доручив радникам зібрати розкидані проекти антирецисійних дій, про які ми дискутували в наших групах. Зміст документа, який я намітив, мав бути таким, щоб із нього чітко витікала генеральна стратегія, тобто структурні зміни з боку пропозиції, без підриву стабілізації.

Найбільший акцент ми робили на зміни устрою підприємств. Міністерство зміни власності та Міністерство промисловості повинні були до кінця червня приготувати «карту перетворень», тобто календар, у якому для кожної групи державних підприємств було б визначено форму й дату їх трансформації. Йшлося про зменшення невизначеності, перед якою справді опинилися державні підприємства, не знаючи, якою буде їхня подальша доля.

Ми виокремили також категорію дрібніших господарств, які мали бути піддані швидкій приватизації, зокрема шляхом спрощень у набутті власності працівниками. Стосовно великих підприємств ми запланували прискорення комерціалізації так, аби майже 400 з них можна було охопити планом загальної приватизації, над яким працювало МЗВ. Інші кількості підприємств передбачалося комерціалізувати пізніше, причому йшлося не тільки про зміну правової форми, але й системи управління шляхом менеджерських контактів. Ми оголосили про комерціалізацію, а потім і приватизацію державних банків та відхід від легких кредитів для державних гігантів, а також прискорення банкрутства підприємств.

У програмі також говорилося про продовження досліджень у різних секторах, які мали стати основою правильного розуміння промислової політики. Ми зайнялися також інституціями, що утворювали «фільтр Тгальвітца» (у т. ч. Польський банк розвитку, Агентство розвитку промисловості), ліквідацією осередків безробіття та підтриманням нового й дрібного підприємництва шляхом консультацій та спеціальних кредитних ліній. Ми оголосили про внесення змін до закону про подолання монополістичних практик, про кооперацію, а також рішення, що стосується впровадження іпотечного кредиту й раціоналізацію структур урядової адміністрації. Останній пункт стосувався зарубіжних інвестицій та більшого використання закордонної кредитної допомоги для перетворень економіки. Інший блок питань, поданий у програмі, стосувався доступу до закордонних ринків збуту й дії на користь промоції експорту. Наступний торкався врівноваження бюджету й проблем, пов'язаних із соціальним захистом.

Робота над цим матеріалом вимагала постійного тиску на міністерства, що обіцяло пізніше клопотати з його реалізацією (більшість планових напрямків діяльності мала доволі точно записані виконавчі рекомендації). Пригадую, що до комерціалізації з ентузіазмом підходив міністр промисловості Анджей Завісляк, який дуже гостро критикував «бермудський трикутник», тобто параліч управління в державних підприємствах, зумовлений накладанням компетенції дирекції, профспілок та самоврядування. Але коли доходило до конкретики, важко було «видавити» з міністерства, наприклад, список підприємств, де слід було змінити дирекцію перед можливою комерціалізацією.

Створення карти комерціалізації й приватизації натикалося на компетенційні суперечки між Міністерством зміни власності й Міністерством промисловості, на що додатково інколи накладалися персональні непорозуміння. Пам'ятаю, що МЗВ у тих розмовах представляв віце-міністр Томаш Станкевич, нещодавній учасник перемовин із урядом зі сторони «Солідарності», на той час рішучий прихильник швидкої приватизації, а відомство промисловості — Здзіслав Медзярек, який був у керівництві міністерства ще за прем'єра Месснера, втім, дуже досвідчена й ділова людина. У мене інколи складалося враження, що Томек із недовірою ставиться до колеги з братнього міністерства, з яким потрібна була тісна співпраця...

Зазираю в календар:

11 травня, субота. Зустріч із представником Всепольської комісії «Солідарність» Войтеком Аркушевським, який представляв точку зору профспілки на різні актуальні теми. Мене відвідує також бургомістр моєї рідної місцевості Ліпно Ришард Папрота із запрошенням відвідати місто, яке присвоїло мені

титул Почесного громадянина. Підготовчі розмови перед запланованим на наступний тиждень візитом у Лондон. Загальне обговорення ситуації з прем'єром Белецьким.

13 травня, понеділок. Зранку засідання ЕКРМ, на якому ми розглядаємо документ «Завдання уряду в галузі реструктуризації економіки», про його сутність вже говорилося. Під час перерви я приймаю віце-міністра фінансів СРСР Сітіна — розмова торкається взаємних боргів і фінансових відносин. Після полудня, о 16.00 — в штаб-квартирі Соціал-демократичної партії на вул. Фокзаль — прес-конференція за участі Я.К. Белецького й мене. Увечері — консультація на тему складу урядової групи на нараді в Бельведері.

14 травня, вівторок. День починається сніданком у президента. Після переговорів у Бельведері — консультація з радниками з питань поправок «до пакета реструктуризації», який за два дні має потрапити на засідання Ради Міністрів. О дванадцятій, як і кожного вівторка, розпочинається засідання уряду, о четвертій пополудні я лечу до Лондона.

Візит у Лондон — давно запланований й відкладений — відбувся, між іншим, на запрошення Конфедерації британської промисловості. Програма дуже інтенсивна, багато зустрічей і розмов. Пам'ятаю, що після приїзду в Лондон у мене було інтерв'ю для Бі-Бі-Сі, де пролунало питання про курс валюти. Було це вже після прийнятого нами рішення про девальвацію, але я не міг ще цього оприлюднити. Я відповів, що міністри фінансів не звикли публічно дискутувати про деталі політики, яку вони проводять...

16 травня, четвер. Опівдні повернення з Лондона. О 15.00 в УРМ зустріч із Г. Войтовичем, Я. Савіцьким, Д. Ледворовським на тему зміни курсу злого. Ми остаточно встановлюємо новий курс і термін його оголошення — сьогодні о 24.00. Постає технічна проблема: як і коли проінформувати громадськість. На 23.00 плануємо прес-конференцію. О 18.00 має розпочатися засідання Ради Міністрів, на якому повинна бути затверджена «програма реструктуризації», а водночас членам РМ має бути передана інформація про зміну валютного курсу. До початку сесії ми узгоджуємо з прем'єром Белецьким, що інформацію про девальвацію злого треба передати якнайпізніше, щоб уникнути ризику безладу на валютному ринку, а значить треба пересунути годину початку дебатів у Раді Міністрів. О 18.00 приходять міністри й відбувається чи не найкоротше засідання уряду, що триває 2 (дві) хвилини. Прем'єр відкриває засідання й інформує, що його продовження відбудеться о 22.00. О 19.00 у нас ще короткий інструктаж із урядовою групою, яка завтра збирається на нараду в Бельведері. О 23.00 оголошено «дельту К». Рада Міністрів закінчує засідання о другій ночі.

Рішення про «дельту К», незважаючи на те, що я вважав його необхідним, було для мене дуже важким. В угоді, укладеній з МВФ у березні 1991 року, ми підтвердили, що сталість курсу буде суттєвим сегментом програми. Але мої основні побоювання виникали з чогось іншого: девальвація має сенс тоді, коли вона веде до поліпшення цінової конкурентоспроможності вітчизняних товарів. Щоб це сталося, зарплати не можуть сильно реагувати на зростання цін, зумовлене самою девальвацією. Матеріальні ж засоби реагують на девальвацію майже автоматично. Тож девальвація мала супроводжуватися сильною дисципліною зарплат, а я не був упевнений, чи вдасться виконати цю умову. Якщо ні, то сценарій був би таким: зростання курсу — зростання цін — зростання зарплат, після чого економіка опинилася б на тому самому рівні активності, але при вищому рівні інфляції. Крім того, суттєвим було питання нового рівня курсу. Щодо цього були різні пропозиції. Ми вибрали поміркований варіант, такий, який вдалося б обґрунтувати змінами курсів на міжнародних валютних ринках.

17 травня, п'ятниця. З восьмої ранку в Управлінні Ради Міністрів ми паралельно вирішуємо кілька справ. Троє радників (я приєднуюсь «наскоком») готують остаточну версію ухвалені Радою Міністрів програми реструктуризації; завтра вона має бути надіслана до Сейму. Я вислуховую інформацію про перші реакції на «дельту К». МЗС наполягає, аби я найближчої неділі поїхав до Цешина, щоб разом із віце-прем'єром Чехо-Словаччини урочисто оголосити відкриття кордону для туристичного руху (без запрошень). Знайомлюся з планом виступів представників і експертів уряду на Бельведерській нараді, яка розпочнеться майже через годину. Під час перерв накидаю план мого виступу.

О 10.30 промовою президента відкривається

нарада в Бельведері.

У мене не було часу ні щоб зблизька стежити за її підготовкою, ні щоб ознайомитися із коментарями й здогадами, що супроводжували її. Мої співробітники приготували для мене стос вирізок із преси за останні кільканадцять днів. Я встиг тільки зиркнути на заголовки: «Бальцерович проти усього світу» («Trybuna»), «Приватні уроки для Бальцеровича» («Sztandar Młodych»), «Це нарада чи суд?» («Rzeczpospolita»).

Я поїхав до Бельведера. Наряду розпочав президент. Він зазначив, що урядові треба ставити питання, і уряд зобов'язаний на них відповідати. Однак він додав, і це якось упорядкувало хід наради, що він довіряє цьому урядові, що «ремонт» польської економіки мусить вдатися. «Ми маємо добрі рішення, але вони можуть бути ще кращими, й про це варто подискутувати», — сказав Лех Валенса.

Потім зразу був мій виступ, який я відтворюю із записів. Я почав зі звернення, що припускаю, що нас об'єднує спільна мета — втримання Польщі на шляху реформ. Я нагадав про точку виходу в 1989 році. Говорив про гіперінфляцію й тиск, який виникав звідти, аби прийняти радикальну стабілізаційну програму. Я коротко звернувся до досвіду 1991 року, після чого акцентував увагу на несприятливому сплетінні чинників на початку 1991 року: підвищення цін на нафту, припинення експорту до колишньої РЕВ, невигідний рух валютних курсів, нижча адаптаційність підприємств та атмосфера підвищених суспільних очікувань, стимульована політичною кампанією. Явище спаду продукції, — сказав я, — треба бачити на певному фоні, особливо того, що діється в інших посткомуністичних країнах, де теж наступила глибока рецесія. Слід також уникати ідентифікування промисловості з усією економікою, тим паче, що в початковій точці ми мали ситуацію гіпертрофії промисловості при недорозвинутій торгівлі й сфері послуг. Окрім цього, треба звернути увагу на те, що при спаді виробництва в державній промисловості, воно зростає в промисловості приватній. Я підкреслив, що не потрібно легковажити явищем спаду виробництва, нагадуючи про те, що напередодні наради ми представили пакет антиреційних дій з акцентом на прискорення реструктуризації. Але ми виступаємо проти такої політики, яка вела б до послаблення грошового режиму, сподіваючись, що настане швидке зростання виробництва. Я охарактеризував основні пункти урядової програми. Особлива увага була приділена найсвіжішому рішення про девальвацію злого й умовам її використання для активізації економіки. Наприкінці я висловив надію, що політична ситуація в Польщі в найближчі місяці дасть можливість реалізувати стратегію в такому розумінні.

Потім розпочалася дискусія, яку я слухав кілька годин. У мене склалося враження, що аргументи окремих виступаючих певним чином є взаємно толерантними.

Я в черговий раз намагався впорядкувати й систематизувати

голоси критиків.

Переважали думки, що економічна політика є надто рестрикційною і що вона потребує більше протекціонізму. Була й критика, з якою я значною мірою погоджувався, яка вказувала на коливання у грошовій політиці (Я. Вінецький, М. Домбровський), або на міцні зв'язки державних банків із великими державними підприємствами. Більшість виступаючих була проти проведеної політики, та все ж я вважав, що більшість не обов'язково мусить мати рацію. Розмірковування тієї більшості часто було (у спрощеному вигляді) таке: найважливіша

проблема — рецесія, й її треба швидко переламати. Як? — Через доведення до ситуації, у якій підприємства зможуть більше продавати. Як? — Шляхом збільшення попиту. Звідси вже простий висновок, що треба «дати» економіці більше грошей. Тим часом, ключем до позитивних змін було, на моє переконання, особливо після поганих наслідків другої половини 1990 року, прискорення структурних змін, і на цьому полі уряд можна було справді критикувати.

Наскільки негативні реакції виробників та багатьох працівників на економічну програму не дивували мене, настільки я чекав більшого розуміння з боку середовища економістів. Маю підтвердити, а це стосується вже всього дворіччя, що в меншості були ті економісти, які критикували очевидні слабкості урядової програми, такі як надто повільні темпи перетворення державних підприємств та реформ у бюджетній сфері, коливання в грошовій політиці.

Нарада в Бельведері завершилася створенням групи, яка мала б проаналізувати висновки з дискусії й подати їх президентові та уряду.

Однак у мене склалося враження, що з огляду на виборчу кампанію до парламенту, яка розпочиналася, буде все важче захищати основні принципи економічної політики.

Вибори: політика й економіка

Із нинішньої перспективи видно, що польський політичний календар склався невдало. Політична конструкція «круглого столу» — новаторська в середині 1989 року — несподівано швидко виявилася недостатньою. В Угорщині й Чехословаччині вже в першій фазі відходу від попередньої системи, започаткованого в Польщі, проведено вільні вибори. Це забезпечило обом країнам більшу політичну стабілізацію, необхідну для ґрунтовних економічних реформ.

У Польщі ми мали зворотну послідовність: спершу запровадили радикальну програму змін у економіці і лише потім розпочали демонтаж «контрактної» політичної системи. Крім цього, цей демонтаж теж відбувався у зворотній, ніж належало, послідовності: ми почали із загальних президентських виборів, у той час як вибори в парламент пересунулися аж на кінець 1991 року.

Це все стало для мене таким чітким недавно, напевне тому, що раніше я перебував в епіцентрі дуже абсорбуючих економічних справ. Можливо, рацію мали ті, хто, коли вже було ясно, що мусять відбутися прискорені президентські вибори, пропонували об'єднати їх з парламентськими, які на практиці могли б настати в першому кварталі 1991 року.

Маючи нинішні знання, гадаю, що для економіки було б найкраще, якби розігрався один із двох сценаріїв — або якнайраніше зовсім вільні парламентські й президентські вибори (так швидко, як в Угорщині або Чехословаччині), які від початку стабілізували політичну ситуацію для економічних реформ (але, будемо відверті, на зламі 1989/1990 років таких пропозицій не було, й це був малореальний варіант), або збереження якнайдовше єдності табору, який прийняв владу в вересні 1989 року. Я не приховую, що коли тоді очолював уряд, то приймав

за очевидні речі те, що при всій своїй внутрішній диференціації принципова єдність табору «Солідарності» втримається на час, необхідний для запровадження основних реформ у економіці.

Отож упродовж двох років ми мали дві виборчі кампанії й двічі змінювали уряд. Навіть у країні зі стабілізованою економікою політичне напруження, яке несе із собою виборча кампанія, може мати несприятливий вплив на економічну ситуацію, до того ж у країні, яка переживає глибокі і болісні зміни. Окрім того, чим більше економіка націоналізована, тим вона більше вразлива до політичних потрясінь.

У інтерв'ю для газети «Przeгляд Tygodniowy» в червні 1991 року я звернув увагу на обставини, які загрожували входженням у

хибне коло

взаємно підсилюваних політичних пристрастей та економічних труднощів. Виборча кампанія, — говорив я, звертаючись до досвіду президентських виборів, — ускладнює прийняття рішень як на рівні підприємств, так і на самому високому рівні. Вона може загрожувати так важко досягнутій економічній стабілізації. У Польщі зароджувався особливий процес: з одного боку — розбудова держави права й демократії, а з іншого — перехід до жвавої ринкової економіки. Кожний з цих процесів є дуже важким, а обидва разом — винятково важкі.

Вирішуючи взяти участь у другому уряді, я припускав, що парламентські вибори повинні відбутися якнайшвидше, так, щоб політична кампанія була якнайкоротшою. У своєму листі до обраного президента від середини грудня 1990 року я підкреслював, що передвиборча кампанія до парламенту загрожує подальшим розхитуванням суспільних настроїв. На жаль, між іншим, внаслідок тривалих суперечок положення про вибори, які, зрештою, принесли не найщасливіше рішення, не вдалося дотримати весняного терміну. Уряд Я.К. Бєлєцького, позбавлений чіткої парламентської бази, мав бути перехідним кабінетом, лише до часу вільних виборів Сейму. Та, як вважалося, тимчасова конструкція мала протриматися значно довше — і це в повному політичному вакуумі, — стаючи мішенню для атак з боку всіх стартуючих на виборах угруповань. Амуніцію постачали явні економічні труднощі, а особливо криза державного бюджету. Нині теж чітко видно, що великі економічні труднощі, зокрема бюджетні, у 1991 році підсилювали суспільне й політичне напруження.

Уже в президентській кампанії економічна програма була пунктом співвіднесення для її учасників. Я побоювався, що в парламентській кампанії, яка приближалася, ще більше зросте хвиля дешевих гасел: вимоги масового підвищення

зарплат і суспільних асигнувань, поширення ворожості до інших, вишукування змови у економічних труднощах. «Політики повинні задуматися над тим, що буде, коли вони прийдуть до влади, із розгойданими ними ж настроями», — казав я у згадуваному інтерв'ю.

У мене все ж таки не було ілюзій, що такий заклик до стриманості може бути успішним.

На початку серпня під час прес-конференції в УРМ хтось запитав мене, чи буду я брати участь у виборах до парламенту. Я відповів, що ні, і що взагалі я не прагну ніякої посади в майбутньому уряді. Я сказав щиро, що думав, але може, на півречення більше, бо настало непотрібне сум'яття, зокрема серед зарубіжних кореспондентів. Пізніше з'явилися коментарі, що це хитрий хід: «Бальцеревич покидає поле стрільби». Як виявилось — це не дуже допомогло. Одним із проявів підвищення політичної температури було погіршення стосунків між урядом і парламентом.

До середини 1991 року

співробітництво з Сеймом

складалося добре. При відповідній підготовці, поясненнях і вмовляннях вдавалося здобути більшість для запропонованих урядом законопроектів з економічних питань. Найкращим з цієї точки зору був грудень 1989 року, коли при величезній концентрації й мобілізації в парламенті було ухвалено пакет законів, які з 1 січня запроваджували економічну програму. Незважаючи на природну напруженість між урядом і парламентом, ми зазвичай були задоволені розв'язком.

Важливе засідання Сейму відбулося в середині липня 1990 року, коли після кількох місяців роботи в комісіях переважною більшістю голосів було прийнято закони про приватизацію. Пригадую ті нервові моменти в грудні, після відставки уряду Т. Мазовецького. Сейм працював тоді над урядовим проектом закону про попинок на 1991 рік, а напруженість виникала з того, що існував ризик увійти в новий рік без урегулювання проблеми зарплат або прийняти рішення, які б демонтували механізм попинок. Я мусив тоді виступити на пленарному засіданні. Я рішуче втрутився також у лютому 1991 року, коли завершувалася робота над бюджетом, і я остерігався прийняття депутатських пропозицій, які збільшували видатки на наступні більйони або відхилення всього бюджету з причини дуже низьких видатків, передбачених у деяких позиціях. І того разу депутатів вдалося переконати.

У 1991 році почала все-таки наростати проблема запізнь у законодавчому процесі — це в основному стосувалося урядових проектів, не лише економічних. Разом із тим з певного часу в контактах між урядом і Сеймом все більше

відчувалися наслідки виборчої кампанії, яка набирала обертів. З'явилися протиріччя. Здавалося теж, що депутатам, які беруть участь у чергових виборах, буде все важче підтримувати жорсткі заходи, а з іншого боку, деякі з них самі активно почали проявляти ініціативи, що відповідали якимось конкретним суспільним потребам, але, на жаль, найчастіше такі, що тягнули за собою фінансові зобов'язання бюджету або небажані наслідки іншого типу. Пам'ятаю, наприклад, на початку липня 1991 року дебати на тему податку на прибуток від фізичних осіб. Тоді виникла небезпека порушити саму конструкцію проекту внаслідок пропозиції Спілки демократичних лівих сил (SLD) про вилучення з оподаткування пенсіонерів і рентистів. Дякую долі, що на прийомі в американському посольстві з нагоди національного свята США я зустрівся з Владзімежом Цімошевичем. Я намагався його переконати, що пропозиція SLD є, по суті справи, з громадської точки зору несправедливою, тому що важливо — в конструкції того податку, — хто які отримує прибутки, а не з яких джерел. Вилучення численної групи з-під того податку скасувало б його загальність. Не знаю, наскільки мені вдалося переконати співрозмовника, але врешті-решт з невеликими поправками закон було прийнято.

У червні, коли виріс ризик суттєвих запізнь у законодавстві, з'явилося

питання спеціальних повноважень уряду.

Признаюся, що коли ця пропозиція була подана президентом, я поставився до неї скептично. Тоді я ще вважав, що може вдасться впровадити необхідні закони через Сейм завдяки створенню «швидкої законодавчої доріжки», як це було в грудні 1989 року. Я також побоювався, що питання повноважень може бути використане в тодішній гострій суперечці між президентом і парламентом. Окрім цього, мені було незрозуміло, чи буде уряд, в разі отримання повноважень, схильним використати їх до впровадження найважчих рішень, пов'язаних зі зрізанням бюджету. Зрештою деякі міністри остерігали, що визнання цих повноважень може викликати величезні суспільні сподівання на швидке поправлення економічної ситуації, а на той час було відомо, що такі сподівання не вдасться задовольнити.

Так склалося, що прем'єр Блєцький перебував якраз у подорожі на Далекому Сході й мені в середині червня випала місія проведення консультацій в уряді та Сеймі з питання президентської ініціативи.

Я розмовляв із маршалком Міколаєм Козакевичем, віце-маршалками та окремими депутатами. В результаті керівництво Сейму прийняло рішення про відкриття тієї швидкої законодавчої доріжки, що мала в планах становити субститут повноважень. На ту доріжку мали бути скеровані проекти важливих законів,

що вже знаходилися в Сеймі, та інші проекти, над якими уряд ще працював. Керівником створеної невдовзі Надзвичайної комісії став Ян Круль із Демократичної унії. Уряд тоді не зайняв остаточної позиції щодо президентської ініціативи спеціальних повноважень, хоча юристи й підготували варіанти можливих рішень. Рада Міністрів повернулася до цього питання в липні й прийняла опрацьований в УРМ проект законів про спеціальні повноваження для уряду, але одночасно вирішила не направляти цей проект до Сейму...

Моє ставлення до повноважень змінилося в серпні, коли я вже мав чітку картину бюджету на 1992 рік; у ній виразно проявлялося, що без різких кроків важко буде уникнути великого дефіциту. У той же час було маловірогідно, аби Сейм за місяць до виборів прийняв таке рішення. Крім цього, я все міцніше усвідомлював проблему часового пробілу, який настане в законодавчому процесі у зв'язку із завершенням однієї каденції парламенту й початком нової. Я сам тоді запропонував повернутися до справи повноважень.

Кінець серпня був дуже гарячим. Відбулася не позбавлена напруження дискусія про звіт діяльності уряду Т. Мазовецького й виконання бюджету в 1990 році, а потім бурхливі дебати над оновленням закону про бюджет на 1991 рік. Дебати розпочалися з мого виступу, в якому я представив дуже важку ситуацію в публічних фінансах та заходи, до яких у зв'язку із цим треба вдатися. Нервозність дискусії підсилював термін жовтневих виборів, що все наближалися. Веслава Зюлковська подала пропозицію про відкликання уряду за проведену ним економічну політику. Це була вже друга пропозиція такого типу в Сеймі, з першою виступив ще наприкінці травня Яцек Соска, причому йшлося про вотум недовіри урядові.

30 серпня прем'єр Белецький виголосив у Сеймі витриману в гострому тоні промову й оголосив про відставку кабінету, обґрунтовуючи її неможливістю успішної діяльності в умовах посиленних атак на уряд. Сейм відхилив відставку. У новій ситуації уряд вирішив звернутися за спеціальними повноваженнями, залагодивши при цьому ще одну справу — проект так званого закону про держаний устрій, внесений самим Белецьким. Тут йшлося про чітке формування зв'язків між президентом, урядом і парламентом, щоб у результаті зміцнити виконавчу владу (ця проблема не розв'язана й досі, бо постійно триває робота над малою конституцією).

Тоді я побоювався, що коли обидві ініціативи потраплять у Сейм одночасно, то жодна з них не пройде, і що закон про устрій особливо викличе антагонізм Демократичної унії — угруповання реформ, яке відіграло у Сеймі важливу роль.

Остаточно, після чергових дебатів у середині вересня, проект закону про повноваження не отримав при голосуванні достатньої підтримки. Уряд мусив давати собі раду в межах звичайних прав.

Невпевненість у законодавчих можливостях поглиблювалася. За місяць — вибори, парламент тому не міг багато зробити, а коли розпочне нову діяльність, з яким урядом — невідомо. До відчуття короткотерміновості додалося й рішення Сейму про відхилення дуже хорошої кандидатури Марека Домбровського на посаду голови НБП, що продовжувало період тимчасовості в Центральному банку.

Поряд із виборами, що наближалися, а також пізніше, після оголошення їх результатів, у публічних дискусіях багато разів порушувалася проблема вибору для Польщі

найкориснішої моделі виконавчої влади.

Найчастіше це набирало вигляду дихотомії: президентська система — парламентська система.

Поверталось також принципове питання, чи взагалі можна здійснити глибоку перебудову держави й економіки в умовах демократії?

Із огляду країн, які досягли великого економічного успіху, розпочивши в важких умовах, витікає, що там існувала сильна й справна виконавча влада: уряд мав щонайменше кількарічну перспективу і був внутрішньо єдиним, тобто не витрачав енергії на внутрішні зіткнення й узгодження позицій. Він був також стійким проти натисків груп інтересів, в тому числі й профспілок, які часто схильні до форсування поточних інтересів за рахунок майбутніх. Так було в Німеччині в 1948 році й у Південній Кореї в 1962-му, на Тайвані, в Гонконгу, в Сінгапурі. У тих країнах влада не була демократичною, тобто такою, яка б регулярно сприяла загальним і вільним виборам.

Не можна цього узагальнювати лише в такий спосіб, що авторитарні уряди є необхідними для досягнення економічного успіху у важких обставинах старту. Такий висновок був би поспішним. Останній досвід деяких країн Латинської Америки, хоча б Аргентини чи Мексики, засвідчує, що можна поєднати демократію з твердою економічною програмою. Для нас питання звучить так: як забезпечити ті основні ознаки справної системи — перспективу, єдність і стійкість — в умовах демократії? Тут ми підходимо до проблеми положення про вибори, бо демократичні системи можуть бути дуже різними, залежно від способу проведення виборчого тесту. Зрештою, дослідження результатів різних положень для економіки є з певного часу однією з самих цікавих тем. Відомо, що положення про більшість дає більш згуртовану виконавчу владу, ніж положення чисто пропорційне. Варто пригадати, що сказала Маргарет Тетчер у Польщі під час візиту восени 1991 року. Вона підтвердила, що вважає британську парламентську систему найкращою, й не змогла б провести свої реформи, якби не мала урядової більшості.

Як контрприклад часто згадують Італію — країну економічного успіху, де уряди змінюються дуже часто. Але треба завважити, що Італія має безкінечні проблеми з великим дефіцитом бюджету та неефективний державний сектор. Наслідки цієї ситуації певною мірою компенсуються дуже справним приватним сектором, значною частиною неформальним. Але результати італійської економіки були б, напевне, ще кращими, якби політична система була там більш стабільною...

Хоча я й не брав участі у виборчій кампанії, та це не означає, що я не маю політичних поглядів чи симпатій. Політичні погляди відносяться як до політичної, так і до економічної системи. Я не раз говорив про економічну систему; кажучи коротко, по суті справи, підкреслюю, що ми повинні уникати експериментів і опиратися на те, що реально виправдало себе в широкому масштабі на Заході: на ринкову економіку з перевагою приватної власності, із сильною конкуренцією, відкрити для світу, із міцними конвертованими грошми.

Якщо йдеться про політичну систему, то я вважаю за суттєве те, щоб вона була стабільною. Найважливішою ознакою демократії є можливість мирної зміни уряду. Стабільна виконавча влада тісно пов'язується з формою положення про вибори, і з цього питання я зайняв чітку позицію, критично ставлячись до положення чисто пропорційно.

Є також питання, які водночас мають аспект, що відноситься як до економічної системи, так і до політичної. Такою дуже важливою проблемою є приватизація. Я був рішучим прихильником її прискорення.

Про мене говорили, що я — ліберал, інколи крайній, причому такий ярлик мені найчастіше навішували прихильники дуже активної ролі держави в економіці, а також послідовники так званої суспільної ринкової економіки, де наголос ставилося на слово «суспільний» (у підтексті — опікунський). Я з недовірою ставлюся до ярликів, бо вони здебільшого не є вдалим, особливо в такій ситуації, як наша, де здійснюється перехід від однієї системи до іншої і де традиційні політичні означення не обов'язково відповідають висловлюваним поглядам.

У нашій виборчій кампанії частина угруповань, що визначалися як праві, намагалися (парадокс!) більшої активності держави щодо підприємств та щодо сфери розподілу. Зате деякі ліві угруповання з симпатією відносяться до «шведської моделі», абстрагуючись від її дійсної форми, від переживаних труднощів, а передусім — від факту, що ця модель опиралася на потужну ринкову економіку. Загалом кампанія оприявила

етатичні схильності

значної частини політичних еліт.

Тут слід пригадати, що ще після війни на Заході дуже сильним було переконання, що держава повинна контролювати найважливіші галузі промисловості й через них впливати на всю економіку. Це радикально змінилося в 70-х і 80-х роках. Нині немає жодних серйозних партій, не включаючи соціал-демократичних, які б висловлювалися за націоналізацію. Це безповоротно: після гіркого досвіду визнано, що держава не може бути добрим підприємцем, у зв'язку з цим треба обмежити її безпосередню присутність у економіці.

Друга принципова ревізія стосується макроекономічної політики й пов'язується із невизнанням кейнсіанства як доктрини, з якої виникала потреба й можливості успішного й антициклічного втручання держави. На практиці виявилось, що цей рецепт рівномірного зростання (зрештою раніше реалізований в особливих умовах) є малорезультативним, тому змінилася політика макроекономічних правил. У Франції на початку 80-х років, коли соціалісти прийшли до влади, у нас була спроба стимулювання попиту, тобто повернення до кейнсіанства, що замість економічного зростання спричинило ріст інфляції й швидку відмову від «соціалістичного експерименту».

Третій елемент ревізії економічних поглядів торкається несприйняття інституцій розвиненої держави добробуту. Навіть у Швеції ставлення до системи опіки, яка розвивалася десятиліттями, нині є дуже критичним. Усе частіше визнається, що надмірно розвинена система соціальної опіки й пов'язані з нею високі податки є антимотиваційними, послаблюють конкурентність економіки, спричиняють відтік капіталу за кордон та еміграцію підприємців — і тим самим послаблюють економіку, обертаючись проти суспільного добробуту. Ці явища призвели до того, що у Швеції у 1991 році замість соціал-демократів до влади прийшов уряд, що проголошував серйозний перегляд концепції «держави добробуту».

Відступають також від системи оподаткування, де високі податкові ставки супроводжуються численними пільгами. Нині повсюдно превалує тенденція до зниження загальних ставок оподаткування й ліквідації пільг. Зрештою, повсюдно визнано, що не виправдовується й стратегія заміщення імпорту й протекціонізму. Кращі результати дає економіка, яка міцніше пов'язана із зовнішнім ринком.

Я гадаю, що сьогодні, коли до влади придуть сили із соціалістичною орієнтацією, то і вони будуть змушені реалізувати економічну політику, яка загалом відповідає цим п'яти принципам.

Повертаючись до політичних ярликів і виборчої кампанії, варто завважити, що виборців часто вводять у оману, підсуваючи їм назви і символи. Політичний ринок є ще менш досконалим, ніж ринок у економіці. Люди не завжди мають час

і бажання, щоб придивитися, який товар їм насправді продають політики. Вони часто купують із-за упаковки та симпатії до «продавців»...

Буває, що після приходу до влади такі гасла, якими притягувалися люди перед виборами, не обов'язково реалізуються. Яскравим прикладом гострої програмової «вольги» може бути те, що відбувалося в Перу, де Фуджіморі в боротьбі за президентське крісло, проголошував найбільш популістські обіцянки, а мало не назавтра після перемоги над М. Варгасем Лйосом застосував жорстку стабілізаційну програму, за яку критикував свого конкурента.

Деякі політики під час кампанії проголошують дуже конкретні гасла, такі як зниження податків чи ліквідація атомних електростанцій, інші ж формулюють свої програми загально й багатозначно, так, щоб задовольнити якнайбільше виборців і водночас не зв'язувати собі рук.

У польських умовах не завжди ясні позиції партії й політиків щодо змін у економіці виникали також і з природних труднощів формування свого міркування про десятки проблем (від форм приватизації до валютного курсу), а також зі зрозумілої нехоті до публічної підтримки програм «відмов і загятування пасків». Деяким новим політичним партіям також важко чітко визначити електорат, до якого вони звертаються... Із плином часу в Польщі, напевне, сформується більш окреслена політична структура, яка буде відповідати викристалізованій новій суспільній структурі, що виросла на новій економічній системі.

Мушу однак признатися, що в другій половині 1991 року мене значно більше, ніж перебіг виборчої кампанії, цікавила

ситуація в бюджеті,

яка швидко погіршувалася.

Уже з весни це була справжня проблема №1, яка поглинала у нас найбільше часу. Ставало очевидним, що прогнози, на які ми опирались при складанні проекту бюджету на 1991 рік, у багатьох пунктах виявилися помилковими. Передусім, прибутки підприємств були набагато менші, ніж передбачалося, й тим самим менші були надходження до бюджету з податку на прибуток, податку із обороту й дивіденди (детальніше я розповім про це наприкінці).

Тож восени 1991 року економічна команда особливо інтенсивно займалася як поточним вирішенням проблем бюджету, так і підготовкою тимчасового бюджету на I квартал 1992 року. До подання тимчасового бюджету уряд був зобов'язаний на правах щойно оновленого Сеймом закону про бюджет. Органічним видавалося те, що остаточний проект бюджету на 1992 рік розробив новий уряд, спираючись на власну концепцію майбутньої економічної політики.

Проте формальною підставою до тимчасового бюджету (і сукупного) мусили бути «Основи суспільно-економічної політики на 1992 рік», які мав подати ще уряд Я.К. Белецького. І це було наступне серйозне завдання, яким займалася вся економічна команда. Крім того, ми мали підготувати проекти юридичних рішень, які повинні були супроводжувати розроблений нами тимчасовий бюджет, наприклад, більш суворе формування винагород бюджетної сфери чи також зменшення частотності поліпшення пенсій.

Для бюджету надзвичайно важливими були рішення з питань рент і пенсій. І до цього питання я ще повернуся. Тут же скажу, що й цій справі уряд приділяв восени багато уваги. Дискусії, які тоді точилися в Сеймі над проектом закону про пенсії і ренти, були повні гострих суперечок і викликали в суспільстві багато емоцій. Остаточо у середині жовтня після довгих і бурхливих дебатів Сейм прийняв закон у версії, наближеній до урядової пропозиції. Через місяць закон було оскаржено Конституційним трибуналом.

Багато чого діялося в останні два місяці перед виборами, і, як я пригадую, ми були дуже напружені. Одним із поодиноких приємних моментів у той період була для мене зустріч у Сеймі з групою депутатів (до 100 осіб) від Громадського руху економічних ініціатив (SPRING). Зустріч була прощальною, за кілька днів перед виборами. Гражина Станішевська й Анна Диновська вручили мені графіку «Скупий», а всі присутні підписалися на згадку, часто з оригінальними коментарями.

Повернімося ще до

«Основа суспільно-економічної політики на 1992 рік»,

які були остаточо прийняті урядом у листопаді, вже після виборів.

Те, що уряд повинен подати «Основи» як вихідний пункт до розробки бюджету, було вирішено в Сеймі ще у 1989 році. Це завдання формально приписали Центральному управлінню планування у співавторстві з Міністерством фінансів, але восени 1990 року я узгодив із Юреком Осятинським, що для полегшення роботи впорядкування першої версії документа ми доручимо одній особі — проф. Каролу Лютковському. Його проект потім став основою колективної праці, а в результаті документ було прийнято урядом. Дуже ускладнилася справа в 1991 році: більш серйозними були проблеми, відчутнішою також була різниця поглядів між Міністерством фінансів і ЦУП.

У червні ЦУП подав перший проект «Основа», який мене занепокоїв. Визнаючи рецесію головною проблемою економіки, пропонувався надто індивідуалізований, на мою думку, підхід до державних підприємств і послаблення макроекономічної політики. Була також ідея організації якоїсь суперструктури

з назвою «Державна казна», але з незрозумілими компетенціями, яка мала намір вирішувати чи не всі проблеми державного сектора.

До «Основ», підготовлених ЦУП, ми повернулися у вересні на засіданні ЕКРМ. Більшість міністрів тоді піддала їх критиці, оцінюючи, що вони підживляють існуючу економічну політику, а не пропонують взамін чогось достатньо переконливого. Тоді я створив міжвідомчу групу, яка (за участі ЦУП) мала розробити нову версію документа.

Після ознайомлення з матеріалом, підготовленим групою, я визнав однак, що його можна сприйняти лише як вихідний пункт, і, в принципі, треба підготувати новий варіант. Попередньо узгодивши з Юреком Ейсимонттом структуру «Основ» у вигляді розгорненого запису змісту, ми приступили до наступної фази роботи. Суперечки, які відбувалися під час її, стосувалися передусім діагнозу стану економіки, опису генеральної стратегії й принципів поведінки стосовно державних підприємств. Особливою проблемою був економічний прогноз на 1992 рік. Сумніви тут викликала оцінка ЦУП, з якої виникало, що в 1991 році відбувся 1–2% приріст споживання (це мало також відповідати «широкому суспільному сприйняттю»), у той час, коли попередні дані Головного статуправління показували, що цей приріст може становити аж близько 10%.

Завершилося це тим, що я написав синтетичну частину до «Основ», яка була спробою опису пропонованої економічної стратегії, з думкою, що належить виходити з рецесії, не втрачаючи стабілізації. Я прийняв деякі пропозиції ЦУП, але все ж таки підкреслив, що слід дотримуватися суворого фінансового режиму щодо підприємств.

Остаточно після робочих зустрічей та доволі жвавої дискусії на засіданні Ради Міністрів цей матеріал із урахуванням компромісних поправок було прийнято.

Зате щодо прогнозів рівня виробництва на 1992 рік, то тут не було великих протиріч. Ми в Міністерстві фінансів та в ЕКРМ припускали, згідно з аналізом ЦУП, що втримання рівня виробництва в 1991 році, тобто загальмування в 1992 році рецесії, є можливим. Це опиралося на передбаченні, що найширші внутрішні потрясіння вже позаду. Додавав оптимізму також огляд тенденцій у економіці за серпень-вересень. Ми також визнали, що можливою є, за умови опанування проблеми бюджету, значно нижча інфляція.

Тут варто додати, що всі ці два роки нас супроводжували клопоти з прогнозуванням. Реєстр розбіжності в основному на мінус, але інколи й на плюс, є дуже довгим. Важко однозначно оцінити, наскільки це пояснювалося слабкістю аналітичного апарату, а наскільки слідувало з самої природи процесів. Це була економіка, у якій все-таки змінювалася вся структура.

Паралельно з останньою фазою дискусії над «Основами» Альфред Бець і Антоні Кантецький з групою радників ЕКРМ працювали над «Рапортом про стан економіки».

Якщо «Основи» повинні були бути, як уже говорилося, «заповітом» економічної команди, то «Рапорт про стан економіки» мав перед собою завдання описати те, що в ній змінилося від початку програми. «Рапорт» став частиною більш детального «Рапорту про стан держави», написаного минулим урядом. Пізніше, в останні дні свого правління, старий кабінет передав «Рапорт про стан держави» новому Сейму. У пресі «Рапорт», а особливо його економічна частина, був зустрінутий по-різному: критики вказували, що в ньому дуже багато світлих барв...

У середині листопада, тобто вже після виборів, «Рапорт про стан економіки» ми подали членам Економічної ради — консультативного органу при голові Ради Міністрів. Рада, як виявилось пізніше, зібралася на своє останнє засідання (її розпустили після приходу нового уряду). Зустріч, у якій взяли участь також члени керівництв кількох партій, між іншим і Тадеуш Мазовецький, була присвячена «Основам суспільно-економічної політики на 1992 рік». Я представив їх на фоні опису економічної ситуації, після чого, як зауважила преса, мала місце «суперечка про діагноз і терапію економіки».

* * *

Ідучи 27 жовтня 1991 року на виборчу дільницю, я знав, що незалежно від результатів виборів моя участь в уряді незабаром завершиться. Я лише не знав, що на практиці буде означати це «незабаром» — кільканадцять днів чи кілька місяців. Результати голосування підтвердили побоювання, що це може тривати довше. Не було зрозуміло, коли вдасться аж зі стількох різних угруповань, що засідають у Сеймі й Сенаті, виокремити коаліцію, яка здатна створити уряд. Друге питання, поза політичним розпорошенням у парламенті, яке викликало неспокій у численних коментарях, — це низький відсоток участі у виборах. Це виникало, як я гадаю, з двох речей: із того, що вибори відбувалися в період дуже великих економічних труднощів, та з факту, що спосіб проведення кампанії, а також кількість партій знеохочували частину людей до участі в виборах.

Спостерігаючи перебіг виборчої кампанії й поведінку політиків, вдалося помітити вражаючу диспропорцію між «віддзеркаленням суспільних поглядів» і спробами їх формування. Майже всі, за винятком кількох партій, прагнули висловити невдоволення. Адже велике завдання політиків полягає в тому, щоб у цей

надзвичайний період глибоких і болісних змін допомогти людям знайти себе в новій ситуації, допомогти перейти через цей важкий процес.

По суті, є дві моделі політики у демократичній системі. Одна — це просте наслідування пануючих настроїв у суспільстві. А друга — це вождівство, де через політичні дії робиться спроба залучати людей і формувати настрої для того, щоб це служило справі реформ. Я вважаю, що нашою справжньою проблемою є невміння так сформувати ситуацію, щоб, зокрема, під час змін суспільного устрою вона уможливила діяльність моделі демократичного керівництва, а не простого наслідування домінуючих позицій і поглядів.

Від цього залежать шанси наших перемін. Вибір моделі залежить від класу політиків.

В.о. прем'єра

6 грудня 1991 року, в день обрання Яна Ольшевського керівником уряду, я був у Сеймі. Привітав нового прем'єра, й ми домовилися про розмову в Управлінні Ради Міністрів. Зустріч відбулася того ж самого дня. Прем'єр Ольшевський звернувся до мене з проханням, щоб я до моменту створення нового уряду керував роботою Ради Міністрів. Зі свого боку, я коротко охарактеризував основні проблеми, які постануть перед новою командою. Говорив про конструкцію тимчасового бюджету, про те, що ми не можемо допустити більшого дефіциту, ніж у тимчасовому, і що з цією метою треба зробити серію таких кроків, які не вимагають змін законів, як, наприклад, підвищення ставок податку з обороту, а також таких, що мають бути затверджені в парламенті.

У суботу 8 грудня відбулося засідання Ради Міністрів. Засідання мало урочисту й робочу частини. У першій колишній прем'єр Ян Кшиштоф Белецький подякував міністрам за співпрацю й — дещо символічно — передав функції прем'єрові Ольшевському. В свою чергу, від імені членів уряду прем'єрові Белецькому подякував керівник дипломатичного відомства міністр Скубішевський, після чого експрем'єру вручили великий букет троянд. Прем'єр Ольшевський поінформував, що в цій дивній ситуації, коли ми маємо прем'єра без уряду й уряд без прем'єра, він звернувся до мене з пропозицією керувати Радою Міністрів. Обидва прем'єри потім покинули залу засідань, а уряд приступив до питань дефіциту бюджету в 1991 році. Наступні засідання уряду були присвячені

проекту тимчасового бюджету

на перший квартал 1992 року. Дискусія над основами тимчасового проекту почалася вже наприкінці листопада, але тоді вона не принесла жодних рішень.

Як зазвичай під час дискусій про бюджет міністри говорили про «абсолютно мінімальні» видатки своїх відомств, малюючи картину катастрофи, якщо вони отримують менше грошей. Я звертав увагу на необхідність утримання дефіциту в жорстких рамках; прем'єр Белецький тоді підкреслював, що ми повинні намагатися знизити інфляцію до рівня ще нижчого, ніж у проєкті. Тепер ми поверталися до перерваної в листопаді дискусії.

А вона пішла за звичною схемою, тобто від вимог збільшити видатки... Під час перерви я запросив членів Ради Міністрів до зали поруч з моїм кабінетом й запропонував їм у сумі невелике зростання видатків, можливе у рамках скромного резерву, який ми мали. Я знав, що цей тимчасовий проєкт мусить бути прийнятний, бо немає можливості сконструювати кращий. Я бачив також, що вже немає часу для затягування дискусії. Після отримання попередньої згоди міністрів ми повернулися до Світлячкової зали, й тимчасовий проєкт був дуже швидко прийнятий.

Робота над бюджетом загалом виглядала так, що бюджетний сектор Міністерства фінансів готує попередній матеріал, де зіставляються запропонована версія й вимоги відомств. Як правило, як колись при центральному плануванні інвестицій, сума заявленого результату значно перевищувала можливості. Представники міністерств вносять свої пропозиції неначе в ізоляції, без огляду на те, що зроблять інші. Це нормально, бо якщо хтось відповідає за дане відомство, то завжди буде вимагати більших грошей. Але є й інший бік, з якого складаються доходи бюджету й розмір можливого дефіциту, який можна фінансувати. Отож треба сконфронтувати потреби з можливостями. Спершу треба визначити доходи, з чим навіть у стабілізованій економіці є великий ризик помилитися. Зате видатки інколи виникають із зобов'язань держави за законом.

Після схвалення керівництвом Міністерства фінансів проєкту бюджету проходила серія зустрічей для узгоджень із окремими відомствами, та це зовсім не означало, що вдавалося все погодити. Потім проєкт бюджету потрапляв на засідання Ради Міністрів, де відбувалося вже відкрите зіткнення прогнозів доходів із потребами. Роль міністра фінансів полягає у нав'язуванні певного простого ходу міркувань, а саме: не можна збільшувати видатки без зазначення нових джерел доходів, а також збільшувати дефіцит вище закладених розмірів. Наскільки я пам'ятаю, ніколи в бюджетних питаннях у Раді Міністрів справа не доходила до голосування, головним був принцип консенсусу. У більш-менш такому вигляді проходила робота над кожним бюджетним проєктом, в тому числі й над тимчасовим проєктом на три перші місяці 1992 року.

Термін подання до Сейму пропозицій щодо змін закону, пов'язаних із тимчасовим бюджетом, спливав у понеділок 16 грудня. 12 грудня ми отримали

схвалення Ради Міністрів проєкту тимчасового бюджету, залишалося дуже мало часу на розгляд пропозицій щодо юридичних змін до нього. Чергове засідання Ради Міністрів відбулося в суботу 14 грудня. Я прагнув до того, щоб, незважаючи на обмеженість часу, всі суттєві зміни могли бути продискутовані. Необхідні проєкти законів було прийнято вчасно. Я вважав, що на мені лежить відповідальність, і не тільки формальна, щоб узяти на себе підготовку й подання Сейму пакета непопулярних рішень, пов'язаних із бюджетом, таких, як зміна ритму поліпшення рент і спеціальних пенсій, обмеження кола казначейських осіб, які мають право на групову допомогу, зниження допомоги безробітним, підвищення оплат, а також збільшення податку з обороту та цін на центральне опалення й гарячу воду.

Того ж дня після засідання Ради Міністрів я ще зустрівся з міністром закордонних справ Кшиштофом Скубішевським, міністром економічного співробітництва з закордоном Даріушем Ледворовським, щоб обговорити підготовку до запланованої на понеділок 16 грудня поїздки до Брюсселя з метою підписання договору

про асоціацію Польщі з ЄЕС.

Це мало бути вінцем багатомісячних, не позбавлених напруженості переговорів, які представники нашої країни вели з Європейським економічним співтовариством. Прем'єр Ольшевський попросив мене, щоб саме я представляв уряд на тих урочистостях.

Уже після приїзду до Брюсселя виявилось, що Іспанія хоче до узгодженого тексту внести певні поправки, які підкреслювали можливість додаткового захисту європейського ринку сталі. Це викликало перший солідарний виступ трьох країн, що підписували договір, — Польщі, Угорщини й Чехо-Словаччини. Ми перейшли до окремої зали, роздумуючи, що робити з такою несподіваною заявою Іспанії. Посередником був комісар закордонних справ ЄЕС Франс Андрієссен. Після півгодинної наради ми заявили, що не погоджуємося на введення до договору іспанської вимоги. Завершилося тим, що Іспанія просто подала односторонню декларацію.

Із півторагодинним запізненням у зв'язку з цим інцидентом почалися офіційні виступи керівників делегацій трьох країн, а потім підписання документів. Було багато підписів, бо ми мали два особливі документи, а з боку ЄЕС підписували дванадцять країн-членів та урядові комісії ЄЕС.

Увечері ми ще раз зустрілися «трикутником», щоб встановити принципи координації дій щодо ЄЕС і в дипломатичній площині. Ми також вели розмову про лібералізацію торгівлі між нашою трійкою і про спільний виступ у процесі ратифікації договору.

Незважаючи на різні побоювання, що висловлювалися ще в ході перемовин, а особливо після них, я вважав, що договір про співдружність із ЄЕС є для Польщі вигідним. Якщо б ми не уклали цей договір вчасно — одночасно із Угорщиною і Чехо-Словаччиною — то пізніше це взагалі опинилося б під знаком питання. Є в історії такі певні особливі моменти коли не можна спізнюватися.

Умови, які Польща підтримала, не відходили від тих, які прийняли ці дві країни; наближеними були темпи лібералізації митної системи, лібералізація була асиметричною. Це означало, що ми отримуємо більше концесій і швидше, ніж самі надаємо. У таких випадках зазвичай існує певний ризик, що ми не встигнемо вчасно, тобто до відкриття митних кордонів із ЄЕС. Думаючи про цей ризик, ми ввели у договір клаузулу, так звану допустиму помилку. Якби постала загроза, пов'язана з надмірним імпортом, то можна б щодо 15–25% вартості імпорту застосувати додатковий захист понад передбачені у договорі максимальні митні тарифи. Треба також пам'ятати, що ми не позбулися, на відміну від колишньої НДР, включеної до ФРН, важливого інструменту формування конкурентності імпорту — валютного курсу. Ми ж бо не вступили до монетарного союзу. Звісно, краще було б звести інфляцію до рівня трохи вищого від того, який спостерігався в країнах ЄЕС, ніж мати високу інфляцію й компенсувати її зміною валютного курсу. Ми все ж таки мали можливість реагування на несприятливий для нас поворот ситуації. Про те, наскільки корисним був для нас договір, буде вирішувати адаптаційна спроможність нашої економіки. Гадаю, що тут немає підстав, як це часто проголошувалося, для крайнього песимізму.

Я їхав до Брюсселя, усвідомлюючи всі наші поточні проблеми, які зосередилися у щойно узгодженому тимчасовому проекті. Та все ж у мене було відчуття, що я беру участь у великій події. Прийняття Польщі як асоційованого члена ЄЕС означало визнання тих реформ, які ми впроваджували впродовж цих двох минулих літ. Це був щасливий випадок, що саме мені випало підписувати договір із ЄЕС, і в мене немає претензій до цього збігу обставин.

Так склалося, що після повернення з Брюсселя на мене чекала наступна важлива закордонна подорож — до Москви. Договір з ЄЕС мав відкрити новий етап економічних стосунків із Заходом,

МОСКОВСЬКИЙ ВІЗИТ —

зі Сходом, хоча в цьому випадку наші сподівання поки що не виходили за горизонт найближчого року. Мою грудневу подорож до Москви випереджала

інша — на початку вересня. Після трьох місяців я їхав у те саме місце, однак до іншої країни. Тому я повинен розповісти про ці два візити.

Уже влітку 1991 року точилися розмови про мою зустріч із Михайлом Горбачовим, який, незважаючи на дискусії, що велися в СРСР, виявляв велике зацікавлення ходом польської реформи. Візит мав відбутися на початку серпня, але за кілька днів посол Цьосек поінформував нас, що саме в цей час відбудеться важливий пленум ЦК, можливо, вирішальний для майбутнього КПРС. Тож ми вирішили перенести зустріч на кінець серпня, після повернення Горбачова з відпочинку.

Горбачов поїхав до Криму, а ми у Варшаві вели гарячі дебати в Сеймі. І раптом повідомлення із Москви про путч й усунення Горбачова від влади. Здавалося, що будь-який візит до СРСР не скоро буде можливим. Та однак події стали відбуватися дивним способом — організатори путчу швидко опинилися в тюрмі. Із Москви надійшла інформація, що підтверджувала зацікавленість у моєму візиті. Прем'єр Белецький і прем'єр Сілаєв узгодили по телефону, що візит може розпочатися 2 вересня, у понеділок. Того дня вранці я вже був у літаку, що летів до Москви. Я летів у Росію, бо офіційним господарем візиту мав бути російський уряд, але водночас і Радянський Союз, адже була передбачена зустріч із Горбачовим. На місці це виявилось ще складнішим. Не завжди було відомо, хто кого представляє, скільки осіб із російського уряду одночасно виконували функції в апараті СРСР. Так було і з Іваном Сілаєвим, прем'єром Росії, який у той час виконував функцію голови Комітету з оперативного управління народним господарством СРСР... На моє питання, хто в даній справі буде стороною переговорів із Польщею — Росія чи СРСР, — хтось із міністрів сказав: подивимось, подивимось... Дарек Ледворовський визнав, що на практиці це не має значення, бо й так 80% торгівлі з СРСР припадає на Росію. Та все ж розмови відбувалися в атмосфері великої непевності, буквально на наших очах на місці СРСР поставала якась нова, ще дуже нечітка конструкція. Тривали бурхливі дебати з'їзду народних депутатів.

Зрештою у зв'язку з цим стався неприємний інцидент. Уже перед пресконференцією в польському посольстві мені сказали, що хвилину тому, у прямій трансляції з'їзду прем'єр Сілаєв у своїй промові оголосив, що Польща хоче приєднатися до Економічної співдружності, яка має бути створена замість СРСР, про що йому особисто сповістив пан Бальцерович, який саме перебуває в Москві... Мені ставало то холодно, то жарко. Під час зустрічі з пресою постало, ясна річ, питання про моє ставлення до сказаного Сілаєвим. Я відповів, що я насправді нічого не знаю про це і аж ніяк не проголошував приєднання Польщі до Співдружності.

Після конференції працівники посольства прибігли з телеграмами головних інформаційних агентств, які вже цитували Сілаєва, що «автор польської реформи Л. Бальцерович висловив зацікавлення вступом Польщі до Співдружності». Я уявив собі, як такі повідомлення будуть сприйняті в моїй країні: Бальцерович хоче приєднати Польщу до СРСР... Це треба було відразу розсіяти. Допоміг мер Петербурга Анатолій Собчак, який поїхав до Сілаєва й схилив його до того, щоб він дав спростування. Ми не хотіли самі дезавуїювати промову прем'єра Росії; це було б менш вірогідним і звело б нанівець добру атмосферу наших перемовин. І Сілаєв пізно ввечері скликав прес-конференцію, де публічно «вибачився перед польським віце-прем'єром за невдале висловлення», що було надзвичайною подією.

Як і було заплановано, я зустрівся з Борисом Єльциним, який два тижні до цього відважно виступив проти організаторів путчу. Наступного дня я розмовляв із Михайлом Горбачовим. Це було в перерві між засіданнями з'їзду депутатів. Горбачов, загорілий і спокійний, справляв враження людини, яка гарно відпочила, жваво на все реагував. Він сказав, що було б історичним парадоксом, якби саме тепер, коли СРСР цікавиться польським шляхом економічних реформ, у відносинах між нашими країнами виникли б проблеми. На прощання він повідомив, що хотів би невдовзі зустрітися зі мною для більш тривалої бесіди й подискутувати про реформи в економіці... Але наступного разу, в грудні, я розмовляв уже тільки з Єльциним. Цей

другий візит

також мав свою історію. У відносинах зі східним партнером ніщо не було простим.

На початку листопада до Варшави приїхав Сергій Станкевич, особистий представник Єльцина, щоб передати мені запрошення президента в Москву, «на зустріч провідних економістів». Я вирішив їхати, оскільки при нагоді вдасться укласти важливий для нас торговельний договір із Росією. Виїзд лише на семінар, навіть із участю російської влади, радше не був би можливим. Також у Москву поїхала чергова група експертів (перша була там після мого вересневого візиту), щоб підготувати конкретні рішення.

Моя поїздка мала відбутися 9–11 грудня. У цей час у нас відбулася відставка уряду, й мені доручили функції в.о. прем'єра. 7 грудня у Біловезькій пущі відбулася зустріч президентів Росії, Білорусії й України, які практично підвела ризику під існуванням СРСР. У Москві зчинилося велике заворушення. Ми знову не знали, чи летіти в Москву, чи ні, чи відбудеться запланована зустріч економістів, чи буде

з ким говорити про деталі польсько-російського торговельного договору. Було вирішено відкласти візит. Я виїхав лише 18 грудня.

В аеропорту мене привітав Констянтин Кагаловський, радник віце-прем'єра Росії Гайдара. Із Кагаловським та з іншим радикальним економістом Явлінським я познайомився у Варшаві в 1990 році, куди вони приїхали вивчати польський досвід економічної програми. Спочатку відбулася зустріч із Єгором Гайдаром та його командою. Там я звернув увагу на молоду людину, з якою ми, здається, три роки тому зустрічалися у Відні на якомусь семінарі на тему економічних реформ, а потім навіть обмінялися листами. Виявилось, що Петро Авен — новий міністр зовнішньої торгівлі Росії. Він сердечно привітався зі мною, що було добрим прогнозом перед розмовами.

Із Гайдаром ми спочатку поговорили про їх висхідну ситуацію на порозі російської «шокової терапії», й порівнювали її з ситуацією в Польщі. Російський віце-прем'єр стверджував, що, у порівнянні з нами, вони, можливо, мають над нами певну перевагу, бо на їхніх підприємствах панує краща дисципліна, а також сильніша, ніж у Польщі, позиція керівних кадрів. Потім він охарактеризував основні російської програми реформ.

Я погодився з Гайдаром, що зі стану галопуючої інфляції й великих дефіцитів не можна виходити поступово. Має бути антиінфляційний шок, тобто сильне обмеження попиту шляхом обмеження надходження грошей із різних джерел. Ну і, звичайно, треба відпустити ціни.

Щодо нашої програми стабілізації російський план чітко відрізнявся принаймні двома пунктами: по-перше, не передбачав ніякого поживку, тобто нав'язаного підприємствам гальма в зарплатах, а по-друге, запроваджував принцип плаваючого курсу карбованця (ми в Польщі прийняли принцип постійного курсу як так званого антиінфляційного якоря). Можна сказати (і це підтвердив сам Гайдар), що — парадоксально — їхня програма стабілізації була більш ортодоксальною, ніж наша. Ортодоксальність тут полягала в концепції, що коли обмежується кількість кредитних грошей і врівноважується бюджет, то цього достатньо для захисту від інфляції. Якщо підприємства вирішать дуже високо піднести зарплату, то їх попросту чекає банкрутство, а працівників — безробіття. У нашій програмі були ще дві додаткові лінії оборони — гальмування зарплат (хоча, як відомо, ми не наважилися заморозити зарплати) та власне постійний валютний курс, що зіграв роль стабілізатора монетарної політики й інфляційних очікувань. У Росії, як я зрозумів, не відмовлялися від можливості обмеження зарплат, якщо б це виявилось необхідним, однак вважаю, що на порозі програми це визнано неможливим з політичної точки зору.

Стосовно плинності курсу, то, вірогідно, вирішальним чинником тут була відсутність валютного резерву. Пізніше, вже в січні, виявилось, що це ще одна суттєва різниця між нашими програмами: у Росії не проводили справжньої широкої лібералізації цін.

Ми з Гайдаром обмінялися думками щодо умов стабілізації, після чого перейшли до питань взаємної торгівлі. Ми визначилися, що буде укладено договір, на правах якого буде збалансовано певні поставки й платежі. Росія повинна була гарантувати нам поставку скрапленого газу й нафти, ми ж мали за це заплатити валютою, причому кількості мільйонів із тієї квоти росіяни призначали на купівлю в Польщі продовольства. Ми узгодили також поставку з Польщі кількох мільйонів тонн вугілля й коксу, сірки, каустичної соди та інших товарів на суму приблизно 1,4 млрд. доларів, тобто значно більше від усього польського експорту в СРСР у 1991 році. Було вказано й на можливість укладання безпосередніх торговельних договорів між підприємствами, якщо йдеться про поставку інших товарів. Я був дуже задоволений такими домовленостями; вони означали принаймні часткове повернення східного ринку. Після кількох перших тижнів нового року виявилось однак, що з російського боку з'явилися певні проблеми з виконанням цього договору.

Кульмінаційною точкою мого візиту до Москви була

зустріч з Борисом Єльциним.

Розмова відбувалася в Кремлі в колишньому кабінеті секретаря ЦК КПРС і тривала близько години. Єльцин дуже багато говорив сам. Він сказав, що рішення налаштований завершити утворення Співдружності незалежних держав, і що в тій новій конструкції для Горбачова вже не буде місця. Говорячи про наближення дати лібералізації цін, він запитав мене, чи я вважаю, що ціни зростуть у два-три рази, як переконують економісти, чи десятикратно, чого він сам побоюється. Він запитав також, коли, так, як і в Польщі, можна сподіватися появи товарів на полицях.

Я відповів, що на основі нашого досвіду краще допуститися помилки песимістичної, ніж оптимістичної. Ми теж переживали дуже нервові хвилини, коли у січні 1990 року виявилось, що інфляція зростає значно швидше, ніж ми очікували, і пізніше, коли спад виробництва став нижчим за прогнозований. Із нашого досвіду витікає те, — сказав я, — що в процесі відходу держави від економіки дефіцитів та високої інфляції можна виокремити дві фази. Перша — це «ринкова революція», відносно легша у втіленні за умови дотримання суворого режиму надходження грошей до економіки й відпущення цін. Друга фаза — зміни на підприємствах та в інших інституціях — набагато важча й довша. У зв'язку з цим

слід брати до уваги серйозну політичну проблему: як зберегти підтримку реформ у цій другій фазі, коли власне все, що добре (повні полиці, стабілізація грошей), вже досягнуто, а далі треба виконувати болісні операції перебудови економічних і державних структур. Така природна динаміка змін у економіці є невідгідна. Люди швидко забувають про досягнення стабілізації і лібералізації, вони сприймають їх як очевидне, проте ще сильніше протистоять перенесенню прикрих наслідків цього перелому та тягарів другої фази. Важко розтлумачити, що зростання купівельної спроможності може бути тільки поступовим та й то умовно — залежно від того, наскільки змінюється структура й спосіб діяльності підприємств. Це нелегко. Серйозні проблеми постають, зокрема, у великих державних підприємствах, які особливо наражаються на витрати реструктуризації, а водночас вони призвичаєні до певної схеми діяльності та власної політичної сили...

Наприкінці розмови Єльцин сказав (відтворюю з нотаток): «Нас непокоїть реакція суспільства на оголошену лібералізацію цін, але ми вирішили це зробити, незважаючи на мізерні запаси ринкових товарів. Так, є кредитні обіцянки й гуманітарна допомога Заходу, але всього цього замало в порівнянні з великою Росією... Нас критикують, що такою складною операцією керує молода недосвідчена команда. Але їх молодість і динамізм — це наш козир. Для підтримки концепції цих молодих міністрів я готовий присвятити всю свою позицію. Горбачов не мав шансу на втілення таких сміливих і непопулярних реформ. При його низькій підтримці з боку суспільної думки такий крок був би політичним самогубством. Ми розстанемося з Горбачовим цивілізовано, по-європейськи, так, як ви з Ярузельським. Кожного з нас чекає все-таки відхід зі сцени. Так само цивілізовано ми розстанемося і з Сілаєвим.

Ми уважно стежимо за польськими реформами, ми відкриті для ваших порад і пропозицій. Ми пропонуємо Вам, пане, регулярну співпрацю й контакти на будь-яких умовах. Для нас це найважчий момент після закінчення світової війни. Як і перемога, так і поразка наших реформ будуть мати значення для всього світу...».

Пропозицію співробітництва я залишив без конкретної відповіді. Функція штатного консультанта не входила в мої плани, хоча у мене й був намір цікавитися перебігом реформ і підтримувати контакт.

Після зустрічі з Єльциним відбулася прес-конференція — моя і Гайдара. Доволі агресивні запитання журналістів на його адресу нагадували мені закиди, які робилися також нашій команді. Що буде з культурними інституціями (у згоді — напевне, пропадуть), чому легковажаються межі суспільної витримки тощо. Мене запитували про схожість і відмінність між польською і російською програмами.

Я повернувся до Варшави й до польської реальності. Одразу наступного дня (четвер, 19 грудня) я зустрівся з президією Сенату з питань тимчасового проекту бюджету й супроводжуваних законів. А пізніше мимоволі мене втягнули, можу так сказати, в розмову, що стосувалася кандидата на посаду міністра фінансів у майбутньому уряді.

Від моєї першої зустрічі з прем'єром Ольшевським було зрозуміло, до того ж з обох сторін, що

моя участь у роботі нового уряду не планується,

хоча прямо про це не було сказано. Деякі потенційні кандидати на посаду міністра фінансів зверталися до мене за порадою й міркуваннями. Мене здивувало, що фракції, які створювали коаліцію, не мали кандидата на цю ключову посаду. Також жоден із міністрів уряду Я.К. Белецького, які мали увійти до складу нового кабінету, не квапилися з прийняттям цієї посади.

Після мого більш ніж дворічного досвіду в мене склалося уявлення про те, якими рисами має володіти міністр фінансів. Усупереч закоренілим поглядам, не досить знання основних макроекономічних істин, що дефіцит мусить бути обмеженим, грошей не повинно бути забагато, й що не можна зменшувати процентну ставку, якщо інфляція є надто високою тощо. Що насправді цінується, так це вміння зосередити довкола себе хорошу команду, а передусім, стійкість перед нападами.

Кожен міністр фінансів піддається постійному тиску щодо зростання видатків і послаблення монетарної політики, інколи — драматичному. Понад усе міністр фінансів повинен бути насторожі, бо кожної хвилини з різних сторін можуть з'явитися пропозиції, які прямо чи посередньо ведуть до видатків грошей, яких взагалі немає.

У Міністерстві фінансів і в Управлінні Ради Міністрів ми вибудували цілу систему оборони від натисків, але й вона виявилася не цілком успішною... Вибір невідповідного кандидата на посаду міністра фінансів загрожував, на мою думку, дестабілізацією економіки. Я жодним чином не мав наміру втручатися у процес формування нового уряду. Я прагнув, щоб цей уряд був сформований якнайшвидше. Я не уявляв собі продовження тимчасовості, яка вже тривала багато тижнів.

21 грудня, в суботу, прем'єр Ольшевський виголосив промову в Сеймі і запропонував склад нової Ради Міністрів. У понеділок 23 грудня Сейм затвердив цей склад. Увечері я зустрівся з прем'єром і передав йому інформацію про найбільш суттєві економічні проблеми рішення, які підготувала команда, що полишала уряд.

Назавтра, у Свят-вечір, я востаннє відвідав Управління Ради Міністрів. Я покладав свої записи, в яких реєстрував варіанти прийраних рішень, нотатки радників. За два роки їх немало назбиралося. У Світлячкової залі я попрощався зі співробітниками й побажав їм щасливих свят. Потім поїхав до Міністерства фінансів. Я зустрівся з міністром Лютковським, із людьми, з якими працював понад два роки, подякував їм і попросив, щоб вони ще залишилися на деякий час, щоб зберегти наступність у роботі цього важливого відомства.

Я давно був готовий до цього дня, тож усе відбувалося справно й природно. Що я почував, покидаючи кабінет? Неспокій за майбутнє економіки, за долю моїх співробітників, але й якесь полегшення... Я в принципі не сентиментальний.

ЧАСТИНА II
У збільшенні

А Карфаген треба зруйнувати

Зовнішній борг був одним із найбільших тягарів польської економіки. У вересні 1989 року я був упевнений, що Польща не зможе вийти з галопуючої інфляції, здійснюючи принципові зміни в економічній системі й водночас обслуговуючи зарубіжний борг. Було також зрозуміло, що проблема нашого боргу розіграється в чотирикутнику: Польща, Міжнародний валютний фонд, кредитори, офіційно представлені Паризьким клубом, та банки Заходу, тобто Лондонський клуб.

Заборгованість Польщі наростала в семидесятих роках, особливо у другій половині того десятиліття. Ще наприкінці 1971 року зовнішній борг становив 1 млрд. доларів, у 1975-му — понад 8 млрд., у 1980-му — 25 млрд., а наприкінці 1989-го — близько 41 млрд. доларів. Із кредитів, які Польща отримала в 70-х роках, лише 20% було використано на інвестиційні закупівлі, 65% призначалися на імпорт матеріалів та обладнання, а решта 15% тих кредитів пішла на споживчий імпорт. Польща була тоді надто великим імпортером продовольства (ситуація змінилася лише в 1990 році, коли ми стали країною з перевищеним торговельним балансом).

Близько 2/3 польського боргу припало на гарантовані кредити урядів Заходу, які стали нашим найбільшим кредитором. Репрезентантом урядів Заходу в переговорах із нами був так званий Паризький клуб, який очолив на переговорно-технічному рівні Жан-Клод Тріше з Міністерства фінансів Франції, головний партнер з переговорів. Другим за величиною кредитором були понад 500 західних банків — членів так званого Лондонського клубу. Третя частина вільновалютного боргу становила 2,1 млрд. доларів і припадала на СРСР, а також великі банки РЕВ. Окрім того, Польща заборгувала Радянському Союзу 4,5 млрд. трансферних карбованців.

Уже в 1981 році в Польщі настала дуже гостра платіжна криза, яка призвела до призупинення обслуговування боргу. Тоді Польща вперше звернулася з пропозицією реструктуризації боргу, тобто перенести строк оплати. У квітні 1981 року із Паризьким клубом було підписано договір, який відтермінував капітальні платежі на 1986–1989 роки, але водночас зобов'язував Польщу до поточного обслуговування цього боргу. Введення воєнного стану призвело до зриву переговорів з боку країн Заходу. В результаті Польща кілька років нічого не платила. Зате комерційні банки, представлені Лондонським клубом, не перервали переговори і в результаті з ними дійшло до підписання чергових договорів щодо реструктуризації боргу. Було підписано чотири договори, які, відповідно, стосувалися 1981, 1982, 1983 та 1984–1987 років. Таким чином Польща пересувала тягар заборгованості на наступні роки. Це ненадовго давало певну передишку, хоча в 1988–1989 роках виявилось, що навіть ті значно зменшені поточні платежі є надто високими стосовно платіжних можливостей нашої країни.

15 вересня, тобто через три дні після того, як я вступив на посаду, я ознайомився з інформацією щодо переговорів, які саме відбувалися, із комерційними банками у справі невідкладних платежів; ми були неспроможні виплутатися з того, до чого нас зобов'язували укладені раніше угоди. Пригадую, що тоді відбулися наповнені драматизмом наради з представниками деяких польських банків, внаслідок чого було мобілізовані певні скромні засоби на платежі для закордонних банків, причому одночасно з ними було узгоджено, що ми врегулюємо тільки 15% належних відсотків, а платіж 85% буде перенесено.

Гострота проблеми з оплатою була очевидною до кінця 1989 року. У вересні ми оцінили, що до кінця року в валютній касі держави

може не вистачити майже півмільярда доларів.

Ми побоювалися сильних розладів у імпорті, тому вже під час моїх перших розмов із міністрами фінансів Заходу наприкінці вересня я звернувся до них із проханням про надання екстреного кредиту на майже півмільярда доларів для того, щоб уникнути серйозних збурень в економіці. Цей кредит вдалося одержати в грудні 1989 року, частково (215 млн. доларів) у вигляді так званої мостової позики з Банку міжнародних розрахунків у Базелі, а решта були короткотермінові кредитні гарантії з боку країн Заходу. Уже в 1990 році ми досягли високого надлишку в торговельному балансі, й проблема бар'єра зовнішньої торгівлі, яка сковувала економіку, зникла.

Ми усвідомлювали, що без порозуміння з МВФ щодо економічної проблеми, не зможемо отримати жодного задовільного рішення питання польського

боргу. Тому цілу осінь тривали інтенсивні переговори, що завершилися в грудні погодженням у звичайній формі так званого списку про наміри — документа, направленою польською стороною директору МВФ, в якому описувалися намічені кроки в економічній політиці. У цій доповідній записці, підписаній міністром фінансів і головою НБП, мова йшла про те, що Польща буде прагнути до отримання у 1990 році повних пільг у сплатах сум боргу та відсотків, а також буде намагатися укласти з кредиторами договір про постійне скорочення заборгованості. Наступний рік пройшов у мозольному здобуванні підтримки цього нешаблонного рішення. Головна проблема полягала в тому, що скорочення принципової частини нашої заборгованості, а саме боргу перед Паризьким клубом, не мало позитивного прецеденту.

Угода з МВФ відкрила нам дорогу до перемовин із Паризьким клубом у лютому 1990 року. Ми отримали на них цілковите звільнення від усіх платежів до березня 1991 року. Це означало, що до того моменту ми мали час, щоб постаратися зменшити борг. Угода з Паризьким клубом розблокувала нам також доступ до закордонних кредитних гарантій.

У січні 1990 року Тадеуш Мазовецький направив керівникам країн-кредиторів список постулатів зменшення боргу. Він не приніс безпосередніх результатів, але, безперечно, становив важливий пункт у всій баталії.

Ми почекали кілька місяців, і в травні 1990 року я знову з усією гостротою порушив цю проблему. Це було під час засідання так званого Тимчасового комітету МВФ у Вашингтоні. У засіданні брали участь усі міністри фінансів провідних країн Заходу — наших кредиторів. Я виступив із планом такого скорочення боргів, щоб Польща мала платити не більше 2% річних від заборгованості, і водночас борг не повинен був зростати. Це більш-менш можна було визнати відповідним постулатові скорочення боргу на 80%. Сьогодні мені нічого приховувати, що розмір необхідного скорочення був продиктований також переговорними поглядами. Перший крок на переговорах, відповідно, мав бути досить сміливим.

Наші пропозиції було прийнято без ентузіазму. Одразу після мого виступу розпочалася роз'яснювальна кампанія. За короткий час ми провели серію переговорів із міністрами фінансів Сполучених Штатів, Великої Британії, Франції, Японії, Німеччини, Канади, а також із представниками Сенату й Конгресу США. Там була й група сенаторів і конгресменів, яка прихильно ставилася до Польщі. Ми мали обов'язково одержати їхню міцну підтримку нашого безпрецедентного постулату.

Міністри фінансів поводитися під час тих переговорів стримано, уникаючи однозначних заяв. Міра стриманості була однак різною; із найбільшою дистанцією до нашого постулату весь час ставилися японці. Проте чимраз більш

прихильними в ході подальших перемовин і зустрічей ставали представники Сполучених Штатів.

Ці переговори мали певну схему. Спершу я подавав коротку внутрішню програму Польщі, те, що ми зробили, й те, що маємо намір зробити, а на цьому фоні — зовнішні умови, необхідні для успіху польських реформ. Тут був крупно поданий постулат скорочення боргу. Я завжди розмовляв сам, без перекладача, що полегшувало справу і давало змогу зав'язати безпосередній контакт зі співрозмовником. Я говорив, що нам важливо не лише принципове зменшення фінансової залежності, пов'язаної із обслуговуванням боргу, але й зі зменшенням самої суми. Це друге є потрібним, — аргументував я, — для зменшення непевності, шкідливої для інвестиційного клімату в Польщі. Йдеться також про те, — підкреслював я, — аби створити польському суспільству перспективу принципового зменшення тягара майбутньої заборгованості, що є неможливим при звичному перенесенні платежів у часі.

Ніхто із моїх співрозмовників відкрито не проблематизував тих аргументів. Якщо й виникали питання, то вони зазвичай стосувалися наших реформ: що ми зробили, що наміряємося робити? Мені однозначно давали зрозуміти, що якісь виняткові поступки з боку кредиторів будуть можливими лише тоді, коли ми такі ж виняткові дії будемо продовжувати у нашій країні.

Таких розмов у мене було чимало. Можна сказати, що це було інвестування в умови непевності — спочатку треба було понести затрати, не будучи впевненим у результаті. Усі мої зарубіжні візити з травня 1990 року я пов'язував із лобюванням на користь отримання поступок кредиторів.

Я розмовляв майже з «усіма святими».

Спробую відтворити... У червні 1990 року я поїхав до Німеччини. Там зустрівся з Гельмутом Кодем та міністром фінансів Тео Вайгелем. Розмова з канцлером була дуже хорошою. Він доброзичливо вислухав мої аргументи в зв'язку зі скороченням польського боргу. Обіцяв також допомогти в остаточному вирішенні проблеми кредиту, так званого *Lumbo*, на сумму 1 млрд. марок через його замороження на 60% і заміну решти 40% на фонд злогого. З питань *Lumbo* генеральне рішення постало раніше — в листопаді 1989 року під час зустрічі Коль — Мазовецький. Я виступав також на форумі Економічної ради правлячої Християнсько-демократичної спілки (CDU). Перед цим виступом я дуже хвилювався. Я вирішив промовляти німецькою, що вийшло наче непогано, але потім почалися важкі запитання, між іншим, яким є ставлення Польщі до кривд, заподіяних німцям, до німецької меншини в Польщі й таке інше.

У розмовах із німцями дуже часто виникали історичні й політичні мотиви, навіть якщо ми мали говорити лише про економіку.

Наступний візит у Вашингтон у вересні 1990 року. У Сполучених Штатах тоді була бюджетна криза, дійшло навіть до заблокування виплат державним службовцям. Тим більше я оцінив факт, що провідні політики знайшли час, щоб прийняти мене. Я зустрівся з президентом Бушем. Візит був коротким, але я розказав президентові, що ми робимо в Польщі та яким важливим є для нас скорочення боргів. Під час інших зустрічей у складі нашої делегації був — уперше — представник Конгресу американської Полонії для того, аби наші співрозмовники, зокрема з Конгресу й Сенату США, бачили — за нас також польське лобі. Представником Полонії був Джон Кордек, якого всі величали «паном послом». Мушу тут підкреслити, що дійсну підтримку польських постулатів, не лише з проблеми боргу, весь час проявляли проф. Збігнев Бжезінський та Ян Новак-Єзьоранський.

18–19 жовтня я провів у Римі. Зустрічався з прем'єром Італії, міністром фінансів, міністром закордонних справ. Прем'єр-міністр Андреотті чітко заявив, що буде підтримувати прагнення Польщі скоротити борги. Це мене дуже втішило. Більш стримано поведився міністр фінансів Гвідо Карлі, який почав розмову зі мною з опису драматичного стану італійських фінансів... І правда, вони мали дефіцит на рівні 10% національного доходу, а нестабільна політична ситуація ускладнювала введення гострого бюджетного режиму. Я сказав, що знаю, що означає обмеження публічних видатків, і що італійці тим паче повинні зрозуміти, чому ми намагаємося зменшення боргу. Розмова, однак, була важкою.

Наступного дня мене прийняв папа Ян Павло II. Розмова сам на сам з Яном Павлом II тривала близько 40 хвилин. Папа був дуже доброзичливим і безпосереднім. Він цікавився, чи можливо побудувати в Польщі справедливий ринкову економіку, запитував також у мене про економічну ситуацію в країні. Я представив йому, ясна річ, проблему польської заборгованості й постулат її скорочення. Ми свідомо, здається, оминали політичні питання, бо це було перед президентськими виборами.

У той час, коли я розмовляв із Яном Павлом II, Юрек Козьмінський розмовляв із ксьондзом прелатом Дзівішем, особистим секретарем папи. Як мені відомо зі звіту, ксьондз Дзівіш перебував під враженням свого останнього перебування в Польщі на відпочинку в Закопане, де відкрив для себе, після довгої відсутності, що в країні магазини повні товарів, а гроші — обмінні.

Він також цікавився, наскільки, на нашу думку, можна узгодити ефективну ринкову економіку зі справедливістю й суспільною солідарністю.

Того дня ми мали до години вільного часу (виняткова рідкість під час офіційних візитів), але падав дощ і прогулянка не вдалася. Італійські господарі запитали,

чи маємо якісь побажання? Я відповів, особливо не задумуючись, що, може, піти б кудись на каву. Видно, що є якесь місце, куди возять на каву офіційних гостей, бо в супроводі поліції ми їхали колоною кілька кілометрів однією з головних вулиць Рима. Рух було заблоковано, поліцейські чіткими командами зганяли з дороги всі автобуси й автомобілі. У центрі міста зчинилося сум'яття. Мені хотілося відмовитися від необачної пропозиції, але було вже запізно.

Між нами кажучи, особливо у Франції й Італії ставлення поліції й урядової охорони до громадян вражає відмінністю від того, що ми визнаємо за допустиме. У Франції, наприклад, мотоциклетний ескорт офіційних гостей має спеціальні черевики й палиці, якими б'ють і вдаряють по автівках, якщо вони не встигли вчасно з'їхати з дороги...

Повертаюся до питання скорочення боргів: після повернення з Італії у мене склалося враження, що

ми знаходимося ближче до мети.

У Варшаві я приймав послів країн-кредиторів, а також найважливіші зарубіжні делегації, які перебували в Польщі, і незалежно від теми розмови я завжди казав: «А Карфаген має бути зруйнований», тобто про скорочення боргу. Ще на початку року в рамках «захисту відтермінування» президент Валенса направив листа керівникам провідних промислових країн світу, об'єднаних у так звану «сімку». Після зустрічі у США в січні 1991 року «сімка» зробила заяву, що цю проблему буде вирішено, а це вже багато означало.

На початку 1991 року відбувалися справжні перегони з часом: у березні завершувався договір із Паризьким клубом, підписаний у лютому 1990, на правах якого ми не обслуговували заборгованість; було відомо, що в зв'язку з цим треба було укласти новий. Ми хотіли, щоб на цей раз він стосувався вже скорочення боргів. Та щоб це сталося, ми мусили підписати договір із МВФ, що було зумовлено прийняттям Сеймом бюджету. А дискусії над бюджетом на початку 1991 року затягувалися. Ми дуже квапилися, звідси й, між іншим, «драматичний», як пізніше коментувалося, тон мого виступу під час дебатів про бюджет у Сеймі. Я відчував, що минає політична кон'юктура Польщі, що інші країни регіону приєднуються до нас, якщо йшлося про економічні програми. Це вже був останній дзвінок, щоб зіграти на винятковості ситуації у Польщі заради скорочення зовнішнього боргу.

У цьому контексті дуже важливим був візит до Польщі 6 березня 1991 року заступника секретаря Казначейства США Девіда Мальфорда, якого вважали головним «оператором» з питань заборгованості в світі. Пригадую розмову з ним — за овальним столом у моєму кабінеті в Управлінні Ради Міністрів. Мальфорд був

дуже категоричним: «Ваш постулат скорочення на 80% є нереальним. Якщо Ви будете й далі опиратися, то Ваші старання можуть потерпіти фіаско. Реальне скорочення — максимум 50%, і це за два рази, може, дещо більше, якщо Вам вдасться отримати одноставну підтримку кредиторів. Але для цього треба було зробити раптовий натиск на Японію. Я можу форсувати 50%, за більше не беруся», — сказав Мальфорд.

Ми мали визначити якусь позицію. Після консультацій із прем'єром Белецьким я зібрав переговорну групу. Ми оцінили, що Мальфорд має рацію. Цих 50% було б забагато, бо потихеньку ми вважали, що й 40% було б непогано. Отже, згода.

Візит Мальфорда був підготовчим етапом до поїздки Леха Валенси в Сполучені Штати Америки. Американці побоювалися, що президент може порушити проблему відсутності позитивних реакцій Заходу на наші постулати, й хотіли це погодити. Перед від'їздом із Варшави Мальфорд зустрівся з президентом та прем'єром і повторив зобов'язання американців форсувати 50% скорочення заборгованості.

У цей час ми й надалі докладали багато зусиль щодо урядів окремих країн-кредиторів, щоб допомогти справі. Пам'ятаю, Ян Кшиштоф Белецький зв'язався по телефону у цій справі з японським прем'єром Каїфу.

14 березня 1991 року в Парижі відбулася зустріч робочої групи країн-кредиторів, на якій публічно були оголошені принципи скорочення польської заборгованості. Це був перелом. У прес-комюніке було написано, що країни-кредитори усвідомлюють виняткову ситуацію, в якій опинилася Польща, розпочавши безпрецедентний перехід до ринкової економіки. «Це становить унікальний виклик, у відповідь на який країни-кредитори вирішили застосувати реструктуризацію боргу на виняткових умовах. Ці країни виразили свою готовність до скорочення за допомогою різних механізмів 50% вартості нетто боргу Польщі перед Паризьким клубом у дві фази: 30% на початку першої фази і 20% у другій фазі, якщо реалізація договору з МВФ увінчається успіхом».

Розпочалися перемовини, що стосувалися технічних, але дуже важливих проблем. Перед підписанням договору, в ніч із 19 на 20 квітня,

ми переживали нервові моменти.

Польська делегація з Янушем Савіцьким перебувала в Парижі й розмовляла з представниками клубу згідно з прийнятою там процедурою. Вона полягала в тому, що делегація країни-боржника запрошується до зали, висвітлює свою позицію й виходить, кредитори узгоджують відповідь, потім знову розмовляють із делегацією боржника і т. п. У тих перервах наша делегація відразу ж зв'язувалася

з організованим мною вітчизняним штабом, який один день працював у мене, а другий — у НБП. У цьому штабі, крім мене, був, між іншим, голова НБП Гжегож Войтович, віце-голова Торговельного банку Антоні Сала, Стефан Кавалец. Факсом ми отримували наступні сторінки пропонованого договору, після дискусії вносили поправки, які таким же способом поверталися в Париж разом із інструкціями до переговорів. Нам було дуже важливо, щоб включити у договір можливість скорочення більшої суми, ніж 50%, якщо на це погодиться країна-кредитор.

Переговори в Парижі тривали з п'ятниці до четвертої ранку суботи, потім поновилися о восьмій у неділю й завершилися після полудня. Януш Савицький міг повертатися в Варшаву з відчуттям задоволення.

Договір, укладений із Паризьким клубом, передбачає, що потік належних кредиторам платежів у формі як сплати відсотків, так і внесків капіталу, буде скорочено на 50% порівняно з ситуацією, в якій не було б цього договору.

При чому, як це записано у попередній угоді від 14 березня, скорочення має відбуватися в два етапи. Перший охоплює період з квітня 1991 року до квітня 1994 й передбачає скорочення на 30% (цього буде досягнуто завдяки зниженню належних кредиторам відсотків на 80%, тобто 4/5). Для отримання такого скорочення треба було виконати такі умови: по-перше, узгодити 3-річну програму з Міжнародним валютним фондом, що стало фактом. Затвердження програми правлінням Фонду відбулося 18 квітня 1991 року.

Другою умовою була сплата 280 млн. доларів, раніше накопичених на спеціальному рахунку в Банку міжнародних розрахунків у Базелі.

І, нарешті, третя умова — порівняно однакове ставлення до інших кредиторів. Передусім, йдеться про наші перемовини з представниками банків, репрезентованих Лондонським клубом.

Другий етап скорочення мав охоплювати 20% заборгованості і залежав від остаточної позитивної оцінки економічної програми, реалізованої Польщею, оцінки, яку повинен сформулювати МВФ у грудні 1993 року.

Окрім того, щоб отримати другу частину скорочення, Польща має здійснити оплати, до яких вона зобов'язалася в домовленості з Паризьким клубом. На ті 3 роки це були дуже знижені платежі порівняно з тим, що треба було б заплатити, якби ми не досягли того порозуміння: вони становили майже 600 млн. доларів на рік. Можна сказати, що ми одержали щонайменше на 3 роки пільгу для реалізації економічної програми.

Пізніші платежі, за умови, що II етап стане фактом, будуть вищими, але вони також будуть розподілені в часі так, щоб реформи не наштовхувалися на принципові обтяження.

У сумі, якщо ми благополучно пройдемо обидва етапи, то в квітні 1994 року офіційна заборгованість буде становити майже 25 млрд. доларів і, що суттєво, її опроцентування буде наполовину менше, ніж було б без договору з Паризьким клубом.

Варто ще додати, що договір має передумову, яка уможливило б додаткове скорочення понад 50%, але вже індивідуально. По-перше, окремі країни можуть запропонувати Польщі більше скорочення боргу (без його заміни на фонди в злотах). Раніше на це погодилися Сполучені Штати. По-друге, окремі країни можуть запропонувати Польщі додаткове скорочення, яке полягає у списанні до 10% боргу взамін на відповідні фонди в злотах. Після досягнення угоди з Паризьким клубом Я.К. Белецький створив робочу групу, яка виробила концепцію спеціального фонду в злотах, призначеного для охорони довкілля в Польщі.

Як я вже згадував, ми були боржниками не лише перед Заходом. До вересня 1990 року стосовно СРСР ми намагалися проводити, як це ми називали між собою, «стратегію номер 1», а саме — одержати скасування наших боргів у трансферних карбованцях, аргументуючи це втратами, яких Польща зазнала в минулому. Наперед було відомо, що це буде надзвичайно важко, але треба було спробувати. Втрати, на які ми вказували, стосувалися, в основному, нееквівалентних сировинних інвестицій, фінансованих Польщею. Потім ми додали рахунок втрат як запланованого на 1991 рік переходу на вільновалютні розрахунки. Цю стратегію не вдалося реалізувати. Радянська сторона навела контраргументи, порушивши питання про свої втрати у поточному обміні, причому, посиляючись також на західні дослідження: йшлося про застосування у взаємних розрахунках занижених цін на сировину, імпортовану з СРСР, у порівнянні з цінами на наші продукти, які ми їм експортували. Дискусії дійшли до точки, в якій

обидві сторони показували свої втрати,

і далі вже не можна було просуватися. На початку 1990 року був навіть драматичний момент, коли до Польщі приїхав віце-прем'єр Степан Сітарян і міністр зовнішньої торгівлі Константин Катусев. Ми тоді форсували свою «стратегію номер 1», узалежнюючи навіть підписання торговельного протоколу замороженням нашого боргу. Склалася дуже напружена ситуація й стало очевидним, що той шлях не віщує успіху.

Восени 1990 року на спільній нараді з керівниками ЦУП і МЕСЗ3 за ініціативи Марціна Свенціцького ми прийняли узгоджене рішення, що переходимо до «стратегії номер 2», тобто, не відмовляючись від обговорення проблеми наших втрат, але й не наполягаючи на замороженні польського боргу як компенсації. Зате

дозволимо собі більший надлишок у торгівлі з СРСР. Треба нагадати, що наш борг становив 4,5 млрд. трансферних карбованців та 1,5 млрд. доларів, і це, якщо ми не здобудемо противаги, загрожувало нам тим, що росіяни намагатимуться перерахувати цей карбованцевий борг у доларах за вигідним для них курсом, і тоді міг би з'явитися борг у сумі 4 млрд. доларів. Ми визнали, що це могло б мати непередбачені наслідки. Тому ми внесли певне коригування трансферного курсу карбованця так, щоб збільшити торговельний надлишок. Його розміри перевищили, однак, усі первинні сподівання внаслідок збільшеного польського експорту на межі 1990–1991 років. Ми отримали надлишок аж на 7,5 млрд. трансферних карбованців. Незабаром польською стороною в тому надлишку було помічено чергову аферу, що полягала в перевищенні багатьма експортерами накладених обмежень.

Проблема заборгованості на Сході й надалі залишалася неврегульованою. У 1991 році продовжувалися переговори з СРСР з цього питання, але восени в нових умовах ті перемовини винятково ускладнилися...

Повертаючись все ж до Заходу... Перед нами ще були переговори з банками, об'єднаними в Лондонський клуб. Стосовно приватних банків до кінця 80-х років існувала схема скорочення, яка називалася планом Бейді. Ми передбачали, що тут не треба буде вести боротьбу за одержання чогось безпрецедентного, бо вже був певний досвід. Досягнувши перелому в Паризькому клубі, ми розраховували, що тепер легше отримаємо таке ж рішення з банками. На польських перемовників тут ще чекає нелегка праця. Але факт, що нашій країні вдалося вибороти безпрецедентне скорочення боргу перед західними урядами, я вважаю одним із найважливіших успіхів минулих двох років.

Чужі гроші

У ході дискусій над економічною програмою восени 1989 року постала проблема зарубіжної допомоги. Тут формулювалися діаметрально протилежні сподівання й міркування. Деякі вважали, що Захід мав організувати новий план Маршалла для Польщі, як нагороду за наші заслуги в поваленні комунізму. Скрупульозно підсумовувалися різні декларації західних політиків та наші потреби. Із тих зіставлень витікало, що ми повинні отримати приблизно 10 млрд. доларів. На другому полюсі з'явилися голоси, що, як завжди в історії, допомога буде лише на словах, що ми не повинні створювати собі ілюзій щодо надходження значних кредитів та зарубіжних інвестицій.

Я сам бачив у фінансовій підтримці з боку міжнародних інституцій та урядів Заходу важливий чинник успіху програми.

У 1989 році, а також пізніше, основною умовою визнання Польщі на міжнародному ринку капіталу я вважав досягнення порозуміння з Міжнародним валютним фондом, оскільки роль МВФ виходить далеко поза рамки безпосередньої кредитної допомоги для заповнення порожнечі в платіжному балансі. Важливішою є його роль як посередника, і від того, чи дана країна, я не кажу тут, ясна річ, про найбагатші, має договір із МВФ, залежить її оцінка з боку зарубіжних урядів, інвесторів банків. Також це є умовою одержання кредитів Світового банку.

Світовий банк

надає кредити, які можна поділити на три групи: перша, так звана structural adjustments loans (скорочено SAL), не стосується конкретного проекту, а всього пакета змін в економіці даної країни. Її можна призначити на підтримку бюджету.

Другий вид позичок Світового банку — це секторні позики, які призначені на фінансування реформ, наприклад, у банківському секторі, енергетиці, службі охорони здоров'я, сільському господарстві. Третій тип позичок, якими Польща ще не користалася, це кредити, пов'язані з певним проектом, наприклад, будівництво електростанції, металургійного заводу, греблі. Колись цей останній різновид однозначно переважав, але потім настав певний відхід Світового банку від таких точкових позик у бік допомоги секторним змінам. Було визнано, що успіх одиничного інвестиційного проекту значною мірою залежить від його оточення, тобто ситуації на даній ділянці або в усій економіці.

Кожний кредит Світового банку, так само, як і кредити МВФ, є обумовленими; у договорі з банком

наперед окреслюються умови,

від виконання яких залежить виплата чергових траншів кредитів. Відхід від узгодженої програми змін загрожує блокуванням наступних траншів. Польща одержала великий доступ до кредитів Світового банку — в сумі на близько 2,2 млрд. доларів (до кінця 1991 року підписано договори на близько 1,1 млрд., а до кінця першого кварталу використано майже 450 млн.), у т. ч. на розвиток експортного виробництва в промисловості й переробку продуктів сільського господарства, на реструктуризацію енергетичного сектора, на реформу охорони здоров'я, приватизацію державних підприємств, реформу в банківській системі тощо. Беручи участь у всіх найважливіших перемовинах із керівництвом Світового банку (офіційним представником Польщі в Світовому банку є голова НБП, а міністр фінансів — губернатором у МВФ), я переконався у великій доброзичливості до Польщі з боку голови Барбера Конєбла, його заступника Вільфреда Тгальвіца та інших членів керівництва.

Європейським відповідником Світового банку є нова інституція — Європейський банк реконструкції і розвитку. Цей банк — французька ідея. Довкола створення цього банку точилася політична гра за те, де має бути його штаб-квартира й хто буде президентом. Прем'єр Мазовецький отримувал листи від керівників урядів різних країн, які пропонували штаб-квартири для банку й просили про підтримку кандидатур. Остаточною головою банку став Жак Атталі, близький соратник президента Міттерана. Спершу об'єктом багатьох суперечок було й те, наскільки цей банк буде задіяний у Радянському Союзі, але історія сама розв'язала цю проблему.

Я кілька разів зустрічався з Ж. Атталі. Ми пропонували, щоб банк підтримав процес приватизації в Польщі, у т. ч. шляхом створення спеціального інвестиційного фонду, який би частково фінансував розвиток телекомунікації в Польщі та реформи системи соціального захисту. На нашу спільну з прем'єром Белецьким думку,

представником Польщі у цьому банку став проф. Вінецький, один із тих економістів, яких я ціную, незважаючи на різницю в поглядах на деякі економічні проблеми.

Наступним нашим партнером була Міжнародна фінансова корпорація (IFC) — організація, пов'язана зі Світовим банком і налаштована на підтримку приватного сектора. Корпорація взялася за фінансування кількох проектів (наприклад, Hortex, створення консультативної мережі для підприємств-початківців тощо). Особливу прихильність до польських справ виявляв керівник Міжнародної фінансової корпорації Вільям Райрі. Пригадую, що колись він надав мені приватну допомогу. У травні 1991 року виявилось, що з огляду на нагромадження подій у країні, я не можу собі дозволити на виїзд до престижного академічного осередку Wharton, де мав прочитати лекцію на завершення навчального року. Тоді сер Вільям погодився мене там замінити...

Ми ще одержували так звану двосторонню допомогу. Кажу «так звану», оскільки це поняття і в нас, і на Заході інтерпретується доволі широко, включаючи в це, наприклад, кредитні гарантії, які є нормальною практикою у торговельних відносинах, а також включаючи декларації, відділені довгим шляхом від фактичних виплат. Безсумнівно до категорії допомоги можна відразу зарахувати програму PHARE, прийняту 24 країнами Організації економічного співробітництва і розвитку OECD в 1989 році для підтримки реформ у Польщі й Угорщині. Вона охоплювала допомогу продовольством, оскільки в той час здавалося, що нам може загрозувати дефіцит продуктів харчування. Доходи від продажу продовольчих товарів, які поставалися в рамках цієї акції, створили спеціальний фонд у злотих для фінансування інвестицій у сільському господарстві та споживчій промисловості. Пізніше до програми PHARE була включена Чехо-Словаччина, а потім інші постсоціалістичні країни. У рамках програми Польщі виділили близько 180 млн. еку в 1990 році й майже 190 млн. еку в 1991-му. У 1989 році за ініціативи Маргарет Тетчер було створено фонд ноу-хау; його кошти розміром 50 млн. фунтів для Польщі були в основному призначені на підвищення кваліфікації. Навчання й експертизи становили також принциповий елемент так званої технічної допомоги, яку нам надавали у рамках різних програм та ініціатив, причому почасти вона використовувалася (на жаль, не завжди) на продуктивні візити експертів із Заходу (відомі «бригади Марріотта»).

У багатьох дискусіях з'являлася

теза про нашу неготовність прийняти допомогу

чи західні кредити. Справді, можна сказати, що рівень абсорбції (засвоєння) кредитів був низьким (але вищий, ніж в Угорщині та Чехо-Словаччині). На це в основному вплинули два чинники: перший — це стандартні, але часозатратні процедури,

що вели до одержання кредиту; другий — це недостатнє вміння розпоряджатися інвестиційними проектами згідно з вимогами, наприклад, Світового банку. Деякі потенційні кредитори сподівалися, що можна буде звернутися до банку й на підставі двох аркушів паперу — кредитних потреб — одержати гроші. Це стосувалося зокрема державних підприємств. Також і польський банківський апарат, будучи тут посередницькою ланкою, лише розпочинав навчатися новим правилам діяльності. Безперечно, недостатньою була також інформація про кредитні можливості й пов'язані з ними процедури.

Якщо йдеться про державні підприємства, то працюючи десятиліттями в економіці дефіциту, вони виявляли надмірну схильність до інвестування. Із 1990 року ми впали в іншу крайність: остерігалися приймати інвестиційний ризик, що витікало з економічних умов, які змінювалися, а також через платіжний тиск працівників та непевність щодо подальшої долі підприємства, у тому числі й щодо перспективи приватизації.

Зарубіжні інвестиції в Польщі я вважав дуже бажаними, хоча й не сподівався на сильне надходження приватного капіталу за короткий час.

Я вважав, що цей капітал надійде тоді, коли Польща буде мати позитивну оцінку на фоні інших країн регіону. На щастя, числа вказували на невелике, але доволі систематичне зростання зарубіжних інвестицій у нашій країні.

Я намагався використати свої зарубіжні контакти й, зокрема, візити за кордон, щоб заохотити потенційних інвесторів до приходу в Польщу. При цьому для мене було очевидним, що тут суттєвими є два елементи, перший з яких — це загальний імідж країни, оцінка її політичної, економічної та суспільної стабільності. Важливою справою є також самі закони про зарубіжні інвестиції. Якщо все-таки у першому пункті з'являється негативна оцінка, то ніяка привабливість другого пункту не зможе цього компенсувати.

Дуже охоче я брав участь у зустрічах, назвімо їх загальнопопулярizaційними. Проте я був дуже обережним і стриманим у контактах із окремими представниками бізнесу. Упродовж двох років у мене було кільканадцять таких зустрічей із менеджерами великих фірм, таких, наприклад, як DuPont, Heinz, Procter and Gamble, Техасо. Я приймав також місії західних бізнесменів, у тому числі кілька разів численні й дуже допитливі групи з Японії...

На часто порушуване під час цих зустрічей питання про придбання нерухомості в Польщі я відповідав, що в багатьох країнах існують обмеження в цій сфері, що, зрозуміло, інтереси інвестора мають бути застраховані й для цього є юридичні можливості, але ми хочемо уникнути купівлі нерухомості в Польщі, трактованої як інвестиція сама по собі. У цій сфері я мав доброго консультанта — Владислава

Бжеського, з яким познайомився в Швеції в 1988 році. Бжеський підійшов до мене після моєї лекції на науковому семінарі в Стокгольмі. Виявилось, що більше десяти років тому він виїхав з Польщі, потім вивчав у канадських університетах рідкісну спеціальність «економіка нерухомості» і в цій галузі працював у Швеції. Коли він довідався, що я став віце-прем'єром, то приїхав разом із сім'єю до Польщі й став моїм радником. Він, між іншим, створив групу для переговорів зі Світовим банком у справі кредитів для житлового будівництва. При нагоді варто додати, що таких людей, які приїжджали до Польщі служити їй своїми знаннями, було багато. Найчастіше вони самі організовували зарубіжне фінансування для свого перебування в Польщі. Деякі бажаччі приїхати писали листи просто до мене. Наприклад, до мене з листом звернувся випускник одного з університетів США Роберт Конські, який у 1990 році став радником у Міністерстві фінансів.

Після кожної зустрічі з питань зарубіжних інвестицій радники, які цим займалися, мали завдання простежувати подальший хід проблем, порушуваних під час зустрічей. У моєму кабінеті в УРМ реєстрували заяви й слідкували за їх реалізацією, хоча й часто це обмежувалося записом, що відповідна особа або інституція «зреагувала», але реакція не завжди означала залагодження справи.

Однією з особливих, але мало відомих суспільній думці проблем, якою мої співробітники займалися певний час, була справа еміграції з Гонконгу до Польщі. Відомо, що багато бізнесменів із Гонконгу перед об'єднанням із Китаєм у 1997 році мали намір виїхати за кордон, до того ж із накопиченим капіталом. У Будапешті вже виникла така китайська колонія. Пізніше «тема Гонконгу» потрапила в Агентство зарубіжних інвестицій, яке потім, після формальної ліквідації, перетворилося в нову установу, й не знаю, чи та справа мала своє продовження.

Для успішної реклами наших економічних інтересів за кордоном ми намагалися підтримувати прихильні до Польщі осередки, особливо полонійні.

Варто завважити, що, наприклад, у США лобі на користь деяких країн і національних груп — це дуже спеціалізована професія. У мене склалося враження, що наші польські організації теж професійно повинні активно взятися за промоцію польських економічних інтересів, у тому числі й за залучення зарубіжного капіталу. Це теж, напевне, ще одне завдання, за яке слід взятися.

На фоні наших контактів із Міжнародним валютним фондом, а також внаслідок чимраз більшої видимої наявності іноземного капіталу, з'явилася

теза про обмеження економічної суверенності

й небезпеки «колонізації» нашої країни зарубіжним капіталом. Кілька політичних францій використали аргументи такого типу в ході виборчої кампанії.

Я вже говорив, яким був характер наших зв'язків із МВФ, і що тут не було місця ніякому диктату, а лише узгодження економічної програми взамін за кредити для підтримки платіжного балансу та престижу країни. Хотів би все ж таки додати, що коли ми суверенність ототожнюємо із абсолютною свободою рішень для уряду, то це є не кращим рішенням. Уряди теж повинні піддаватися певним обмеженням, які не давали б, наприклад, марнувати гроші... Найважливішим, однак, є те, яким способом запроваджуються ці обмеження свободи прийняття рішень і замість чого.

У Західній Європі ми власне спостерігаємо процес обмеження свободи діяльності окремих держав. У цьому полягає там, наприклад, проголошений монетарний союз, який буде означати позбавлення окремих країн дуже істотного інструменту — формування валютного курсу, що дозволяє певною мірою нейтралізувати стосовно інших країн наслідки більш високої інфляції. Отож союз буде означати вищу антиінфляційну дисципліну. Тут переважив корисний розрахунок.

Мені здається, що в Польщі, коли ми говоримо про обмеження суверенності, інколи підсвідомо з'являються емоційні асоціації з окупацією чи чужим пануванням. Такі асоціації є фальшивими, оскільки у випадку з нашими зарубіжними угодами завжди щось отримуєш за щось. Образно кажучи, треба відрізнати примус, коли свободу обмежують супроти волі, від подружжя, де обмеження є результатом бажання й домовленості.

Варто це мати на увазі, коли, наприклад, у нас з'являються вимоги переглянути трактати, яких добилися шляхом переговорів із ЄЕС. У дванадцяти країнах існував опір багатьох суспільних груп перед розширенням, хоча б частковим, співдружності на Схід. Цей опір триває й надалі й буде проявлятися в ході зазвичай тривалих ратифікаційних процедур. Я не вважаю, що ми зацікавлені в підсиленні таких дискусій.

Повертаючись до питань суверенності... Якщо поняття «національна економічна політика» повинно було означати гальмування надходження іноземного капіталу, то це політика антирозвитку. Побоювання перед колонізацією Польщі чужоземцями перебільшені й дуже підбарвлені емоціями та стереотипами. Більше того, Польщі потрібні зарубіжні інвестиції, щоб поповнити обмежені вітчизняні заощадження.

Кожен уряд, звісно, має застосовувати певні фільтри, що регулюють надходження іноземного капіталу, хоча б для того, щоб обмежити наявність спекулятивного капіталу, який не створює робочих місць. Тут також потрібний результативний контроль трансакцій, сутєвих для економіки, та інші прозорі правила укладання угод на рівні підприємств. Треба також уникати надання спеціальних

концесій і пільг окремим інвесторам, бо кожен наступний інвестор міг би домагатися свого відповідного режиму найбільшого сприяння.

Я не боюся надходження до Польщі іноземного капіталу. Важливо, чи розвивається промисловість, чи інвестується прибуток, чи створюються нові робочі місця. Вивіска над ворітьми — це не саме головне питання. У США, Великій Британії, у Німеччині — всюди значна частина промисловості належить іноземному капіталу. Чи хвилює німців те, що Opel належить до General Motors? Хоча, з іншого боку, треба додати, що присутність іноземних підприємців інколи викликає емоції. У нашому випадку існує все-таки явна диспропорція між рівнем цих емоцій і фактичною участю іноземного капіталу в польській економіці.

Стежки приватизації

З самого початку своєї роботи в уряді я вважав приватизацію головний напрямком системних змін в економіці. Вона стала можливою завдяки політичним змінам, які відбулися в 1989 році. У 1990 році й пізніших роках верхом можливості здавалася (про що я говорив раніше) самоврядувальна версія економічної реформи. Я сам до певного моменту був її прихильником, не маючи все ж таки великих ілюзій щодо того, що це гірший розв'язок, ніж приватно-ринкова економіка.

При формуванні у вересні й жовтні 1989 року економічної програми в справі приватизації, означеної тоді узагальненим терміном «зміни власності», ще не було готових рішень про те, що і яким способом має бути зроблене. У першому документі від вересня 1989 року, який був нарисом урядової програми реформ, містилася доволі загальна думка на тему змін власності. Там ми зазначили, що зміни власності будуть принциповим напрямком перебудови устрою, і що ми цілеспрямовано маємо намір досягти такої структури власності, яка є нині у країнах Заходу. Те саме формулювання повторювалося в другому документі від жовтня 1989 року, але в цій версії економічної програми ми зробили

крок вперед.

У ньому була передбачена так звана мала приватизація у вигляді продажу ділянок, житла й оренди приміщень для магазинів. Ми говорили також про повернення комунальної власності. Але способи приватизації державних підприємств треба було ще розробити — до того ж без простого перенесення досвіду з-за кордону. Ніхто ж бо раніше не проводив приватизацію в такому величезному масштабі.

У вересні 1989 року в рамках Міністерства фінансів було створене Бюро уповноваженого уряду з питань зміни власності. Чималі клопоти були з пошуком особи, яка взяла б на себе тягар підготовки програми перетворень, а пізніше — нагляд за її реалізацією. Пам'ятаю, що функцію уповноваженого я, між іншим, пропонував Янушові Левандовському, який разом із Яном Шомбурггом розробив у 1988 році цікаву концепцію приватизаційних талонів (бон). Однак Януш відмовився. Марек Домбровський запропонував Кшиштофа Ліса, якого я знав ще раніше як керівника динамічної консалтингової фірми. Перевагою Кшиштофа було й те, що він зібрав навколо себе групу осіб, між іншим, хорошого юриста Войцеха Гуральчика (майбутнього віце-міністра зміни власності), на яких пізніше міг опертися під час роботи в уряді.

Кшиштоф прийняв мою пропозицію, й відразу перед ним постали два серйозні завдання. Перше з них — створення поточної приватизаційної політики, тобто оцінка заяв, які подавали підприємства. Треба було ретельно проаналізувати проблему приватизації знизу, яка отримала юридичні підстави завдяки двом оновленням закону про державні підприємства: першого в жовтні 1987 року й другого — в лютому 1989-го. Особливо та друга зміна створила широкі можливості передачі державного майна для користування приватними особами шляхом продажу частин власності, оренди або найму, врешті через внесення якоїсь частини власності державного підприємства як авансу до державно-приватного товариства.

У першій половині 1989 року ці можливості поспіхом використовувалися й процес приватизації покотився лавиною. У народі його називали «номенклатурним привласненням». Це мало, звісно, сильне забарвлення зневажливості. Уся проблема полягала в тому, що сторонами трансакції були одні й ті ж самі особи: вносячи до державно-приватного товариства завдаток (за згодою ради колективу), директори державних підприємств представляли інтерес Державної казни. Ті ж самі директори були водночас членами товариств уже як приватні особи. Схожа двоїстість ролі цих осіб спостерігалася і в випадку оренди майна. Тут можна навести відомий казус «Iglorolu». У цих обох випадках нерегульованою була проблема оцінки державного майна, у зв'язку з чим його передача відбувалася згідно з кредитною вартістю, не вигідною для Державної казни. Тому приватизація як елемент програми нового уряду розпочиналася в несприятливих умовах негативного суспільного сприйняття «номенклатурних товариств». Тяжюча над ними недовіра була сильнішою, ніж в Угорщині, де аналогічний процес скептично називали «спонтанною приватизацією».

У цій ситуації треба було стримати приватизацію такого типу знизу. Отож парадоксально, що перший повоєнний некомуністичний уряд мав розпочати від блокування, з огляду на її форму, найважливішої зміни устрою економіки. Пізніше були розроблені правила, які мали на меті протидіяти зловживанням у цій сфері, між

іншим, було введено закон, що припиняв таку фікцію: якщо більше ніж половину вартості державних підприємств становили паї у товариствах або більше ніж половину майна віддано за платне використання приватним особам, — тоді орган засновників мав право прийняти рішення про ліквідацію даного державного підприємства.

У поточній приватизаційній політиці восени 1989 року разом із «номенклатурними товариствами» з'явилася інша проблема. Нею були пропозиції приватизації знизу, спільною ознакою яких була пропозиція передачі майна державних підприємств працівникам і створення товариств працівників. До цієї проблеми я пізніше ще повернуся, а поки що я лише хочу додати, що до цієї групи пропозицій ставилися, може, надто суворо, дотримуючись принципу, що не треба робити прецедентів і тому треба почекати до цілковитого врегулювання питань приватизації.

Другим і принциповим завданням уповноваженого було саме створення відповідних законів. Робота тривала з кінця вересня 1989-го до початку наступного року; сьогодні я вважаю, що надто довго. Потім теж аж кілька місяців тривала дискусія в Сеймі над проектами, розробленими в уряді. У бюро уповноваженого створили 13 чергових версій закону про приватизацію. У січні й лютому 1990 року після прийняття Сеймом грудневого пакета законів тягар роботи економічної команди було перенесено саме на проблему приватизації. У дискусіях

принциповим протиріччям

було таке. Із одного боку, Кшиштоф Ліс та його співробітники проявляли велику схильність до концентрування уваги на приватизації великих успішних підприємств класичним «капітальним» методом, тобто за послідовністю: перетворення підприємства на товариства, фінансова реструктуризація, відповідна фахова оцінка, продаж шляхом публічної пропозиції. Для Кшиштофа та його людей принциповою справою був вдалий старт приватизації, тому вибиралися успішні і великі підприємства. Йшлося про те, щоб на самому початку не розчарувати людей, які інвестують свої заощадження в приватизовані підприємства. Із цим пов'язувалася вимога якнайшвидшого створення фондової біржі.

А з другого боку, Стефан Кавалец, Марек Домбровський, Тадеуш Сирийчик підкреслювали, що приватизація повинна пройти швидко, а, на їх думку, концепція Кшиштофа Ліса не виконує цієї умови, навіть ускладнює досягнення швидкого темпу змін. Тому ця група осіб вимагала інших методів приватизації, а не лише класичного. З'являлися різні пропозиції. С. Кавалец, наприклад, пропонував розширити приватизацію шляхом збільшення участі працівників у переносних акціях чи частках приватизованого підприємства. Він також звернув увагу

на те, що коли ми будемо зосереджуватися на найкращих підприємствах, то стандарти, які будуть виставлятися перед приватизаційними пропозиціями, будуть настільки високими, що лише відносно невелика група підприємств зможе їх виконати. Ну, а що буде з іншими?

Іншою проблемою була сфера юридичного акціонерства, тобто участі працівників у власності підприємства, де вони працюють. На цю тему розгорілася велика дискусія не лише в межах штабних робіт, але ще більше на публічних зборах між уповноваженим, який дуже сильно протистояв участі (в широкому розумінні) працівників, і представниками руху самоврядування. Я сам теж тоді був критично налаштованим до такого розв'язку. Я побоювався, що перетворення такого типу лише незначною мірою змінить систему влади на підприємстві, тим паче, що структура власності з великою участю працівників може закріпитися, що означало б не стільки приватизацію, скільки перетворення державних підприємств на товариства. Я знав, що розрекламовані в дискусіях у першій половині 1990 року товариства працівників типу ESOP були другорядними у Сполучених Штатах (де вони виникли), і що вони значною мірою були можливими завдяки податковим стимуляторам. Звідси мій опір щодо ініціатив, аби щось, що є десь там другорядним, поширилося у нас на всю країну. Був також аспект суспільно-політичний: поширення акціонерства працівників за умов дуже диференційованої ситуації підприємств мало призвести до сильної майнової диференціації між їхніми працівниками. З'явилася б також проблема дискримінації бюджетної сфери, селян, пенсіонерів тощо. Нарешті, за моїм критичним ставленням до акціонерства трудового колективу, яке вже далеко просунулося, приховувалася надія, що можна буде швидко впровадити якусь форму «громадянського акціонерства», тобто розподілу права власності на приватизовані підприємства між усіма громадянами, а не лише між їхніми працівниками. Сьогодні ми бачимо, що ці сподівання й досі не збулися. Тут можна б задуматися над тим, чи більша участь працівників підприємств у формах переносних акцій, а не іменних, не була б швидшим рішенням.

У дискусіях над законом про приватизацію, але також і пізніше, поверталася проблема, що робити з великими підприємствами, перш ніж вони будуть приватизовані. І тут знову постали дві точки зору. Одна, яку найсильніше презентував Марек Домбровський, була проти широкої комерціалізації підприємств, тобто перетворення їх у товариства Державної казни. Марек наводив, між іншим, аргумент, що комерціалізація загрожує зміцненню позиції органів нагляду за підприємствами, а це могло призвести до рецентралізації управління. Прихильники іншої позиції, до якої належав Т. Сирийчик, вказували на необхідність зміни структури влади в підприємстві настільки, щоб зміцнити позицію дирекції та нагляд

з боку державного власника. Саме цьому повинна була служити комерціалізація. Я теж схилився до такого міркування.

Наступним питанням були доходи від приватизації. У нас не було серйозних побоювань стосовно того, що надходження з платної приватизації повинні потрапити в бюджет і цим допомогти в гальмуванні інфляційного тиску. Це сподівання пізніше справдилося, оскільки доходи від приватизації виявилися значно меншими від запланованих.

Серйозні протистояння викликали питання реприватизації. Попередні проекти законів з'явилися вже восени 1989 року. Дискусія довкола приватизації пересунула однак проблему претензій колишніх власників на другий план. Вона раптово ожила на початку 1991 року. Тоді й з'явилися дві різні концепції реприватизації. Перша з них належала Єжи Грохману, представнику президента. Другою була урядова концепція, на форму якої, мушу признатися, я мав прямий вплив. Різниця між тими проектами була такою, що в першому з них (Грохмана) було закладено ширший діапазон визнання прагнень і рекомендувалося повернення майна натурою. Урядова концепція обмежувала обсяг претензій — приймалися лише ті, що виникали з порушення повоєнного законодавства, звужувалося коло реституції до випадків, коли це не заважало функціонуванню існуючих підприємств, та обмежувала величину річних відшкодувань у формі реприватизаційних талонів до певного відсотка щорічних доходів від приватизації. Його розмір мав установити Сейм у законі про бюджет. Обидва проекти обговорювалися на засіданнях ЕКРМ, у яких брав участь Єжи Грохман. У Сейм потрапила дещо скорегована урядова версія. На жаль, у 1991 році не вдалося довести її до ухвалення. Відсутність відповідей на питання реприватизації ускладнює і гальмує весь процес приватизації.

Повернімося до приватизації й до початку 1990 року... Після цілої серії робочих зустрічей у січні й лютому я дійшов висновку, що не вдасться розв'язати усіх протиріч, а оскільки час нас квапить, то краще зупинитися на недосконалому продукті, ніж далі його шліфувати. Робота над законом завершилася свого роду компромісом. Він полягав у тому, що закон передбачав два принципових шляхи приватизації.

Перший — це приватизація «капіталу». Тоді, у червні, вже в ході роботи в Сеймі, з ініціативи уряду до закону було введено можливість емісії бон як інструменту «громадянської» приватизації, який би слугував прискоренню усього процесу. Другий шлях — це приватизація, названа не дуже влучно ліквідаційною, яка полягала у ліквідуванні даного державного підприємства як юридичної особи, а далі — на внесенні частини або цілості його майна у товариство, або його продажу чи, врешті, передачі на платне користування, на загаль — у лізинг, тобто в оренду з можливістю викупу майна його користувачем. У цій третій формі містилася можливість приватизації з великою участю працівників. Ми передбачали тоді,

що лізинг буде стосуватися, в основному, менших підприємств, у яких значна частина працівників має більше обґрунтування на власність, ніж у великих.

Окрім того, поза законом про приватизацію приватизація може відбуватися, як і раніше, на підставі права про банкрутство або на правах закону про державне підприємство, який передбачав ліквідацію одиниць із поганими фінансовими результатами.

У кінцевій фазі роботи над проектом на засіданнях ЕКРМ, де проект мав бути остаточно прийнятим, з'явилася різниця думок на тему розподілу ролей у процесі приватизації між Сеймом та урядовою адміністрацією. Колишні прихильники рішення, серед них, зокрема, керівник ЦУП Єжи Осятинський, виступали за те, щоб найважливіші випадки приватизації розглядав Сейм. Я вважав, що при величезній масі завдань цей шлях загрожував би повільним темпом цілого процесу. Юрек наполягав на своєму, зголошуючи до протоколу із засідання ЕКРМ *votum separatum*.

Перед останньою нарадою в Сеймі щодо закону про приватизацію ми дискутували у вузькому колі з прем'єром Мазовецьким та його співробітниками над тим, який ранг надати урядовій установі, що відповідає б за її перебіг. Попередні версії закону передбачали агентство, тобто центральне управління, шефом якого повинен бути не міністр, а керівник, підлеглий прем'єрові. Дехто звертав увагу на те, що тут може постати дисгармонія поміж вагомістю процесу та адміністраційним рангом відповідального за приватизацію. У останній версії закону, здається що за пропозицією прем'єра, замість агентства з'явилося Міністерство зміни власності.

У першій половині березня

проект закону про приватизацію

і проект закону про створення Міністерства зміни власності були прийняті Радою Міністрів. Отже, завершився другий етап — внутрішньоурядова дискусія.

Третій етап — парламентське узаконення — розпочався на початку квітня 1990 року, коли відбулося перше читання запропонованих проектів двох законів. Дебати в Сеймі над приватизацією, які тривали понад три місяці, певною мірою посилювали нашу попередню полеміку. У відповідь на урядовий проект група із 23 депутатів на чолі з Ришардом Бугаєм представила контрпроект, який був, поряд з урядовим, об'єктом паралельної роботи в спеціальній підкомісії у рамках Надзвичайної комісії, створеної для розгляду законів про приватизацію. Керівником цієї комісії був Броніслав Вільк.

Депутатський проект передбачав сильну позицію Сейму в самому процесі приватизації (Сейм мав би, між іншим, створювати з числа депутатів Раду національного майна — орган, який би приймав рішення про приватизацію конкретних підприємств) та преференції для приватизації громадянами й працівниками

шляхом створення так званого фонду власності працівників, які надають позики на купівлю акцій та часток. Зважаючи на негативні оцінки більшості осіб та організацій, до яких зверталось з проханням висловити свою думку, депутатський проект було відхилено, й сеймова Надзвичайна комісія постановила самостійно розробити нову версію закону, взявши за основу урядовий проект, збагачуючи його деякими ідеями з депутатського проекту. Ця робота тривала від травня до 13 липня, коли Сейм переважаючою більшістю голосів прийняв закон про приватизацію державних підприємств, а також про міністра зміни власності. Принципову філософію урядових проектів було в ньому збережено.

У серпні 1990 року перед нами постала проблема призначення

міністра зміни власності.

Пам'ятаю 2 чи 3 тижні нечувано інтенсивних пошуків кандидатів. Я хотів знайти когось динамічного й прагматичного. Якийсь час ми думали про Яна Вейхерта, активного приватного підприємця, з яким я познайомився ще в 1980 році, коли він вийшов на контакт зі мною після опублікування звіту нашої групи. Я запропонував йому цю посаду, але він відмовився. Бажав бути консультантом і не кидати бізнес.

Ми розмовляли також із Яцеком Меркелем. Він теж відмовився. Кандидатом був також депутат Броніслав Вільк, ретельний, вдумливий і відданий справі. Він відмовився, стверджуючи, що більше хотів би бути потрібним у Сеймі як депутат і керівник комісії. Посаду міністра міг би, напевне, посісти Марек Домбровський, але я не приховую, що був проти цієї кандидатури, бо знав, що він є противником прискореної комерціалізації великих підприємств.

До засідання Сейму, на якому мало бути оголошено кандидата, залишалося дві доби, а кандидата все не було. Тоді Тадеуш Мазовецький вирішив, що міністром зміни власності буде Вольдемар Кучинський. Для прем'єра це було, безсумнівно, важке рішення: Кучинський був його головним радником з економічних питань, можливо, й у всіх справах, і я знаю, що він сам згодився на ту пропозицію з тяжким серцем.

Вальдек Кучинський обіперся на команду Ліса, який погодився бути його заступником, і вони разом провели п'ять перших капітальних приватизацій. Було розроблено також амбітну програму приватизації. Вона, між іншим, передбачала комерціалізацію 500 найбільших підприємств, а потім — швидко безоплатну приватизацію більшості з них; 30% акцій мали потрапити за посередництвом бон до громадян, 10% — до працівників приватизованих фірм, 20% — до підприємств суспільного страхування. Кучинський мав також одночасно займатися організацією нового міністерства.

У січні 1991 року прийшла нова урядова команда й новий міністр, Януш Левандовський, людина широких економічних знань. Він з'явився в подвійній ролі: як член уряду та як поважна політична постать системи, яку конструював уряд.

Через місяць після створення уряду я знову взявся за спробу надати приватизації більш швидкого темпу. Я створив, під моїм керівництвом, Міжнародну групу з питань приватизації. Група складалася з міністра зміни власності, міністрів промисловості, транспорту, сільського господарства, зовнішньої торгівлі, тобто всіх тих міністрів, які певною мірою займалися приватизацією. Відбулося п'ять засідань групи. Одна із зустрічей була насправді продуктивною — на ній було розроблено позицію щодо «реприватизації», яка потім стала основою для урядового проекту відповідного закону.

Януш Левандовський, співторець концепції приватизаційних бон (тобто повноважень для купівлі акцій), не був емоційно прив'язаним до цієї концепції. У червні 1991 року він представив проект «загальної приватизації». У цій концепції бони зникли, зате з'явилися національні інвестиційні фонди, які мали долю на підприємствах. У свою чергу, частки в цих фондах повинні були безоплатно передаватися громадянам. Це була цікава концепція, однак проблем полягала в тому, що вона з'явилася у момент, коли вже забракло часу, щоб її старанно обговорити на засіданні уряду й оголосити на всіх правах як урядову програму. Незабаром вона стала об'єктом атак передвиборчої кампанії. Відкинені в Польщі приватизаційні бони застосувались в Чехо-Словаччині. Отож буде нагода до порівнянь різних варіантів «громадянського» акціонерства. Ясно одне: постійність урядової команди із 1990 року дала змогу Чехо-Словаччині розпочати на практиці реалізацію їхньої концепції, у той час як наша постійно перебуває у стані обговорення.

Надання більш швидкого темпу ходу приватизації виявилось такою ж важкою справою, як і

комерціалізація.

У серпні 1990 року, напередодні створення Міністерства зміни власності, я скликав групу з питань комерціалізації на чолі з Марекком Боровським, тодішнім дуже активним віце-міністром внутрішнього ринку. Група, працюючи дуже інтенсивно, після серії зустрічей із представниками різних кіл — самоврядування, профспілки, директори — виробила концепцію, яку ми назвали «попередньою приватизацією».

Друга спроба прискорення комерціалізації була зроблена у травні 1991 року. Тоді був створений документ для Ради Міністрів і для Сейму — «Дії уряду щодо реконструкції економіки». Одним із його головних принципів була комерціалізація як вступ до швидкої приватизації. Ми тоді вирішили, що протягом 1991 року треба комерціалізувати 1000 підприємств, передусім великих. Під час кількох дуже пожвавлених зустрічей ми задумалися над тим, як зробити, аби ця комерціалізація не була чисто формальною операцією, а щоб активізувала діяльність

підприємств. Ми вирішили об'єднати її з менеджерськими контрактами. Ми також дискутували над тим, що треба зробити, щоб масова комерціалізація не поглибила бюджетних труднощів. Відомо, що підприємство, перестаючи бути державним, перестає платити обов'язкові дивіденди. На цьому фоні з'явився проект закону про нарахування процентів на капітал у товариствах Державної казни, який після великих боїв був прийнятий у Сеймі. Це був елемент підготовки масової комерціалізації, до якої однак не дійшло.

Підсумовуючи, можна сказати, що після двох років приватизації її

результати дуже далекі від очікуваних.

Великим успіхом була так звана мала приватизація, зокрема торгівлі. Зате перетворення великих державних підприємств разом із їх комерціалізацією просувалося недостатньою мірою. Краще пройшло перетворення малих і середніх підприємств ліквідаційним шляхом.

Критикуючи темпи приватизації, треба пам'ятати, що весь політичний та організаційний контекст цього процесу був у Польщі винятково несприятливим. Ми вже маємо третього міністра; перший працював 3 місяці, наступний у серпні 1991 року приймав обов'язки з перспективою, що буде працювати три, може, чотири місяці, бо ж ми передбачали на початку, що вибори відбудуться в травні. Це зіткнулося з великими завданнями, у тому числі й з організацією самого міністерства. Варто зазначити, що кількість підприємств, які підлягали приватизації, у нас більша, ніж у Східній Німеччині, яка до того ж отримувала величезну фінансову й технічну допомогу ФРН. Треба пам'ятати, що приватизація економіки у широкому значенні — це не лише перетворення державних підприємств, але й створення нових та розвиток уже існуючих приватних фірм. А в цій площині ми досягли найбільшого прогресу з усіх постсоціалістичних країн.

Приватизація мала бути суттєвою не тільки для системних змін в економіці. У ситуації, в якій згасав початковий ентузіазм суспільства до змін, було потрібно щось таке, що притягнуло б людей. Коли ми задумувалися про соціотехнічні категорії, про те, як підтримати й зміцнити хід реформ, нам здавалося, що приватизація може відіграти в цьому важливу роль. Валенса, здається, це добре збагнув, говорячи про 100 мільйонів злотих для кожного. Не йдеться, звісно, про ту нереальну квоту, а лише про ідею, що лежить у її основі, щоб підключити людей без огляду на їхні фінансові можливості до змін устрою.

Може бути, що найкращий момент уже минув, але постулат принципового прискорення приватизації я все ще вважаю ключовим.

Побічні явища

У 1991 році все голосніше обговорювалися різні негативні явища, що супроводжували народження нової економіки. Йшлося про прояви патології, що виступали по-різному в кожній ринковій економіці, такі як несплата податків чи фінансові зловживання. Ці явища прогресують у самому процесі переходу від однієї економічної системи до іншої, що пов'язується, між іншим, із ризиком виникнення порожнечі між двома частинами та неоднотайності в праві, що швидко змінюється, а також із недостатньою пристосованістю до нової ситуації адміністративного апарату.

Нова ситуація в Польщі означала, що слідом за ліквідацією монополії у зовнішній торгівлі та інших бар'єрів, що обмежували приватне підприємництво, з'явилися тисячі фірм, які треба було обслужити в казначействах та митних організаціях. Тому виникла асиметрія між темпом, в якому вдалося зміцнити контрольний і фіскальний апарат держави, та діапазоном його завдань, що збільшувалась внаслідок швидкого розвитку приватного сектора.

Усі випадки афер, особливо у справді гучних випадках, викликали, що зрозуміло, живе зацікавлення публічної думки. Могло однак сформуватися переконання, що патологію щойно принесла нова економіка. Але ж і попередня система господарювання, пов'язана з дефіцитом і чорним ринком, у спосіб не зовсім природний породжувала масові патологічні явища. Варто пригадати, у якому масштабі довгі роки використовувалася різниця цін, який обсяг мала система талонів, розподільників, регулювання доступу до товарів, користування з низькопроцентних і значною мірою заморожуваних кредитів. У цьому останньому випадку ті, хто брав кредит, отримували привілеї за рахунок тих, хто заощаджував. Заощаджуючі

ж отримували нарахування процентів, яке не компенсувало навіть росту інфляції, й по суті вони фінансували тих, кому держава надавала й списувала кредити. Такі кредити часто «диставали» так само, як і будівельні матеріали, побутову техніку чи інші дефіцитні товари. Високий курс долара на чорному ринку призвів до того, що навіть отримані за кордоном невеликі суми мали велику вартість після обміну в країні на злоті. У результаті збагачувалися ті, хто міг виїхати за кордон, — за рахунок тих, хто залишався. Усе це так широко практикувалося, що ці явища уже не розцінювалися, як патологія, сприймаючи їх як щось нормальне.

У процесі переходу до нової економіки з'явилися певні стихійні явища, наприклад, часто критикована вулична торгівля. Я не поділяю цієї критики, бо ця торгівля, особливо в перші місяці 1990 року, впливала на зниження цін і створювала конкуренцію для тоді ще монополістичної державно-кооперативної торгівлі.

Фактом є те, що ухиляння від сплати податків набрало тривожних розмірів. Але навіть у державах, які мають значно довшу традицію ринкової економіки, ефективності збору податків є обмеженою. Ми у цьому питанні не можемо рівнятися з такими країнами, як Німеччина чи скандинавські країни. Скоріше, з Італією, Іспанією або ще більше — з Туреччиною, країною відносно молодого капіталізму. Велике зростання числа потенційних платників податку завдяки розвитку приватного підприємництва створював у Польщі серйозні проблеми з їх «фіскальним обслуговуванням». Тож, поряд зі спрощенням податкової системи, ми прийняли рішення про комп'ютеризацію апарату майна, створення податкової поліції, а також зміцнення митного апарату в ситуації зростання контрабанди, яка насправді стала джерелом нечесної конкуренції з нормальними імпортерами і вітчизняними виробниками.

У 1991 році багато говорилося про проблему масового напливу туристів-торговців зі Сходу, які уникали контролю наших митних і податкових служб. Для мене це теж було тривожним явищем. Ми докладали зусиль для їх обмеження, наприклад, було введено більш суворий спосіб видачі запрошень та контроль на кордоні. Я все ж таки усвідомлював, що це боротьба зі стихією, яку можна приборкати тільки застосувавши нереальний політичний засіб, тобто повну блокаду на в'їзд. Урешті-решт «туристи» зі Сходу поводитися так само, як ще донедавна поляки на Заході. Ми стали для Сходу Заходом. Проблема могла успішно розв'язатися лише вирівнюванням цін, а саме після лібералізації цін у країнах колишнього СРСР, що тепер власне ми й спостерігаємо.

У публічних оцінках цього явища мене вразила певна односторонність. Підкреслювалося, наприклад, що прибульці зі Сходу вивозять долари з Польщі. Деякі до цього ставилися як до чистої втрати. Але ж ми мали тут справу не з подарунком, а з імпортом, хоча й зі стихійним і неоподаткованим, але за дуже низькими цінами.

Загалом довкола імпорту утворювався, особливо частиною політиків та бізнесменів, несприятливий клімат. Передусім критиковано

ВИТІК ВАЛЮТИ

на споживчий імпорт, підкреслюючи, що економіка потребувала, насамперед, інвестиційного імпорту.

Факт, що в 1990–1991 роках споживчий імпорт швидко зростав, що було все більш помітним, бо до цього він був мінімальним. За обидва минулі роки серйозно збільшилося також, хоча й повільніше, ніж споживчий імпорт, ввезення початкових матеріалів та обладнання для виробництва. У 1991 році настало зростання середніх доходів понад можливості економіки, у зв'язку з чим норма інвестицій мусила бути нижчою.

Вимога гальмування споживчого імпорту шляхом підвищення мита не враховувала наслідків таких дій для економічної структури країни. Чим вищим є мито на певні товари, тим швидше оплачується їх виготовлення, без огляду на те, чи дана країна саме на цьому має спеціалізуватися. Тому ідеалом митного тарифу є однорідний тариф, ідентичний на всі продукти, бо тоді спеціалізація країни формується на підставі її природних умов. Диференційований тариф створює штучні стимулятори для тих галузей, які найбільше охороняються. Я зовсім не хочу сказати, що нашою природною спеціальністю є, наприклад, виробництво споживчих товарів класу «люкс», але так було б, якби ці товари обклали особливо великим митом. Якщо хочеш обмежити споживання на користь інвестицій і зростання, то треба так управляти макроекономічною політикою, щоб було вигідно заощаджувати; для цього потрібна відповідно висока процентна норма, охорона прибутку підприємств від надмірного зростання зарплат.

Окрім цього, треба оперувати не митом, а посереднім продуктом, загальним стосовно імпорту й вітчизняного виробництва. І в Польщі ми почали це робити.

Серед проблем, які породжували швидко зростаючий імпорт, мала місце, між іншим, «паливна афера», яка полягала в заниженні митної вартості привозного палива. Це було справжнє шахрайство, але постали труднощі з перевіркою представлених фактур, до чого наші ще нечисленні митні служби не були достатньо підготовлені. Тому Міністерство фінансів у 1991 році звернулося до Міністерства економічного співробітництва з зарубіжжям із пропозицією запровадження концесії на імпорт палива.

На цьому фоні можна теж задуматись, чи повинні ми були обмежувати лібералізацію зовнішньої торгівлі, розпочату ще урядом М.Ф. Раковського, до пори явного зміцнення фіскального апарату? Таке рішення ставило б під питання можливість

обмеження монополістичних практик польських виробників, внаслідок чого слабшими були б стимулятори для поліпшення якості польських товарів, а вітчизняний ринок набагато б зубожів. Це були б витрати альтернативної стратегії, вищі, як я гадаю, від прийнятої стратегії цілого пакета змін, що охоплювали стабілізацію й лібералізацію економіки. Окрему групу проблем становили

зловживання митними й податковими пільгами.

Принципово: чим більше державний апарат дає різних пільг, концесій і привілеїв, тим сильніший ризик корупції й маніпуляцій. Ми мали випадки з податковими пільгами, у основі яких лежали шляхетні наміри, але вони призвели до зловживань. Прикладом можуть бути митні пільги на автомобілі для інвалідів, щодо яких існував великий тиск. Майже відразу після впровадження пільг ними почали гендлювати.

У питанні фіскальних преференцій повчальним є досвід західних країн. Іще 10–20 років до цього там панувало загальне переконання, що податкові пільги є своєрідним інструментом керування економічною діяльністю. Виявилось ж, що при широкій системі пільг нормальна податкова ставка мусить бути високою, адже хтось за ті податкові недоплати мусить платити. Це веде до дискримінації галузей, які з різних причин не добилися для себе пільг. Окрім цього, якщо допускається існування багатьох пільг, то це викликає натиск з боку різних груп інтересів. Внаслідок цього структура економіки починає залежати не скільки від натуральної переваги певних галузей, як від того, наскільки міцні й організовані окремі групи, що чинять тиск. При такій системі значна частина енергії діяльності людей у економіці зосереджується на боротьбі за преференційні трактування, а не на досягненні ринкового успіху. Така активність лобіювання є чистою втратою з точки зору бачення інтересів країни як цілості. І нарешті, досвід показав, що багато преференцій не приносять очікуваних результатів, тому для успішного спрацювання пільг не можна вдаватися до маніпулювання, а це часто не вдається прослідкувати.

Я весь час вважав, що незвично широку систему пільг, яку ми застали, треба звужувати, впроваджуючи однорідність рішень. Це дуже важко. Зараз рідко побачиш, як сильно змінився діапазон різних пільг і звільнень, і що майже в кожному випадку були порушені чийсь інтереси, викликаючи з іншого боку зрозумілий супротив. Певні пільги збереглися, хоча б для інвестицій у харчовій промисловості чи у виробництві будівельних матеріалів. Винятком, який я запровадив у травні 1990 року, були податкові пільги для певних видів нової економічної діяльності. У основному тут йшлося про оптову й роздрібну торгівлю, отже про галузі, які на старті були дуже занедбані.

Серед негативних явищ, пов'язаних із зовнішньою торгівлею, найголоснішою, хіба що, була

проблема підвищення імпорту алкоголю

в другій половині 1989 року і в першому кварталі 1990 року. Для дослідження цього питання в середині 1990 року у Сеймі була створена спеціальна комісія під керівництвом Влодзімежа Цімошевича, яка через рік представила звіт про свою роботу. У ньому були сформульовані докори на адресу команди, яка з вересня 1989 року керувала економікою. Головним з них, кажучи узагальнено, був докір у тому, що не було результативної протидії посиленому імпорту алкоголю; іншими словами, на цей зростаючий імпорт дуже повільно реагували й реакції не були ефективними.

У відповідь запрошені на засідання комісії представники відомств, стосовно яких були сформульовані докори (Міністерство фінансів, МЕСЗ, Міністерство внутрішнього ринку), пояснювали, що нова команда стартувала в такій юридичній ситуації, коли уже не діяли концесії на імпорт алкоголю в рамках так званого неторговельного обороту, оскільки їх ліквідували ще в грудні 1988 року у рамках запровадженої в той час лібералізаційної економіки. В середині 1989 року в міру розкручення інфляції при низьких цінах зростала купівля алкоголю як «платіжного» засобу та розміщення заощаджень. Тоді ж дуже сильно збільшився й наростав приватний імпорт алкоголю. Для його загальмування та водночас протистояння багатьом поточним економічним проблемам було вжито серію заходів. Через два дні після початку роботи в уряді відбулося розширене засідання керівництва Міністерства фінансів за участі міністра економічного співробітництва з зарубіжжям, під час якого було, між іншим, прийнято рішення про підвищення у 20 разів митних ставок на імпортований алкоголь. Через два тижні рішення втілилося в життя. Наступне підвищення мит відбулося в листопаді. Остаточою в березні 1991 року Рада Міністрів з пропозицією ЕКРМ прийняла рішення про заборону імпорту алкоголю.

Фінал роботи комісії з питань вивчення імпорту алкоголю був такий: до Комісії конституційної відповідальності Сейму було вирішено направити «пропозицію викликати до Конституційного трибуналу Лешека Бальцеровича, Кшиштофа Козловського, Чеслава Кішчака і Єжи Цьєска». У липні 1991 року на пленарній сесії Сейму голосуванням відхилили звіт комісії та її висновки, що все-таки формально не анулювало заяви до Комісії конституційної відповідальності.

Із комісією Цімошевича я зустрівся в лютому 1991 року в супроводі віце-міністра Данути Дем'янюк, Дороти Шубельської, віце-директора юридичного департаменту та Зигмунта Гзири — генерального директора в Міністерстві фінансів. Одним із обговорюваних тоді питань був спосіб оцінювання збитків — бюджетних

доходів внаслідок збільшення імпорту алкоголю в 1989 році та в перші місяці 1990-го (до моменту введення цілковитої заборони). Метод їхніх обчислень, застосований Міністерством фінансів, відрізнявся від методу Найвищої податкової інспекції (НИК), внаслідок чого постали дуже великі розбіжності в оцінках. Зараз питання імпорту алкоголю має своє продовження, воно є об'єктом роботи Комісії конституційної відповідальності в Сеймі.

Однак найдужче мене вразила справа

Фонду обслуговування зовнішнього боргу.

Вона мала кілька мотивів. Один — це внутрішні операції, так звані позички, надавані ФОЗБ підприємствам і вітчизняним особам. Інший докір стосувався так званих неконвенційних операцій, під якими розуміється викуп власних боргів за кордоном на вторинному ринку, що є інколи недопустимим за умов, укладених із банками-кредиторами, однак у світі часто практикується. Найсуттєвіша проблема пов'язується зі втратами, які Державна казна могла понести внаслідок діяльності ФОЗБ; їх величина може бути дефінітивно визначена після закінчення ліквідації Фонду. У деяких публікаціях у зв'язку з відсутністю дійсних даних з'явилися слухи про мільярди доларів, переправлених за кордон. Із доступної мені до кінця 1991 року інформації витікало, що проблемою було необчислення квоти порядку від 100 до 200 млн. доларів, пов'язаної із зовнішніми операціями.

На цьому фоні було багато спекуляцій, що взагалі невідомо, скільки остаточно Польща заборгувала закордону. Це витікало з того, що ФОЗБ не вів так званої Книги боргів, передбаченої законом. Тут не йшлося про якусь книгу, а про систему обліку боргів. Незалежно від негараздів у самому ФОЗБ, обліком заборгованості займалися в Міністерстві фінансів, у НБП та Торговельному банку. Тому не було сумнівів щодо того, скільки становить наш зарубіжний борг.

Рішення про переведення ФОЗБ у стан ліквідації ми прийняли в вересні 1990 року, маючи вже серйозні сигнали про відхилення в його діяльності. Спочатку ФОЗБ не був у списку цільових фондів, ліквідованих у рамках інтеграції бюджету. Тут треба сказати, що сам закон про ФОЗБ від лютого 1989 року надавав його дирекції дуже великі компетенції. У якій мірі ними зловживалося, остаточно виявиться після закінчення ліквідації.

Наглядова рада ФОЗБ з весни 1990 року намагалася змусити директора Фонду реалізувати її поради, в тому числі щодо надання достовірної документації про власні операції ФОЗБ. У зв'язку з ігноруванням порад у липні 1990 року Рада тимчасово призупинила, а потім звільнила з посади генерального директора. Після прийняття рішення про ліквідацію ФОЗБ восени 1990 року ми постановили

провести контроль цієї установи, який мали виконати Найвища податкова інспекція та Міністерство фінансів. Перевірка розпочалася на початку 1991 року, а через кілька місяців до справи підключилася прокуратура, висуваючи колишній дирекції ФОЗБ спочатку докори про безгосподарність, а потім і загарбання майна. Справа набула нового виміру.

Уся атмосфера, що супроводжувала справу ФОЗБ, схилила Януша Савіцького, колишнього керівника Ради, до подання у відставку з посади віце-міністра фінансів. Готовність до своєї відставки він оголосив у червні 1991 року, визнаючи, що в даній ситуації він не має можливості успішно проводити складні переговори з приватними банками з питань скорочення польських боргів. Савіцький як головний учасник переговорів від Польщі з питань заборгованості саме розпочинав після благополучного завершення перемовин із Паризьким клубом, що згруповував уряди країн-кредиторів, переговори з приватними банками, об'єднаними в Лондонському клубі. Відставку Савіцького було прийнято у вересні.

Безсумнівно, найбільшою аферою в 1991 році була

справа «Арт Б».

Вона мала два складники: перший — це надання суспільству кредитних гарантій несумлінними банківськими службовцями, другий — з наслідками менш болісними, але більш гучними, — використання несправності банківської системи для одержання багаторазового нарахування процентів на вклади. Незважаючи на надзвичайний характер цієї справи, для мене була дивною пропозиція президента про негайне звільнення з посади голови НБП Гжегожа Войтовича. Ще більше мене зворушив його арешт.

У зв'язку з аферою «Арт Б» варто згадати про чи не найголосніший останнім часом фінансовий скандал у світі — аферу Міжнародного банку торгівлі й кредиту (ВССІ). Від моменту перших сигналів про можливість зловживань у банку до публічного викриття скандалу минуло 3 роки, і хоча губернатора банку Англії змусили дати пояснення в парламенті у зв'язку зі справою ВССІ, ніхто не збирався покласти відповідальність на нього за відсутність нагляду, а тим паче — арешт. Одне все-таки не підлягає сумніву: там, де з'являється підозра в корупції, західні країни діють дуже рішуче.

У Польщі перша «банківська афера» мала місце в 1990 році, хоча тоді не йшлося про справжній банк, а лише про спілку, до якої клієнти вкладали заощадження. Лех Гробельний у рамках тієї спілки кілька місяців приймав внески до створеної ним «Безпечної ошадної каси», а потім зник і з липня 1990 року розшукувався прокуратурою за привласнення та нелегальне вивезення з країни понад десяти

мільярдів злотих. У цьому випадку і Міністерство фінансів, і НБП застерігали клієнтів, що БОК Гробельного не є з точки зору права банком. Але ті застереження було проігноровано.

Варто тут, хоча, може, контекст не дуже відповідний, присвятити більше уваги польській банківській системі, бо

реформу банківської системи,

проведення якої публічно вимагали після викриття афери «Арт Б», ми з самого початку вважали однією з головних умов створення нової економіки.

На старті восени 1989 року ми застали таку ситуацію: суперструктура Національного банку Польщі була кількома місяцями раніше поділена на 9 комерційних банків і центральне відділення НБП, яке мало стати справжнім центральним банком. Окрім цього, діяли спеціалізовані банки: BGZ, PEKAO SA, Торговельний банк та РКО ВР, також виокремлений із НБП. Це була зовсім нова структура банківської системи. Наші старання були спрямовані на зміцнення позиції НБП — також стосовно уряду — та його технічного вдосконалення. Другим напрямком було створення нових банків. Їх було створено близько 70, у тому числі й перші відділення зарубіжних банків. Третім — запровадження принципів і методів справжньої банківської системи у державні комерційні банки. Майже до середини 1990 року домінуючу роль у перетвореннях банківської системи відігравав НБП. Цей розподіл завдань на підставі неписаної угоди між міністерством і НБП витікав, між іншим, із факту, що в 1989 році в Міністерстві фінансів не було жодного відділу, який би займався реформою банківської системи. Такий відділ згодом організував Стефан Кавалец. У НБП цим займався енергійний віцепрезидент Анджей Олеховський, пізніше заступник міністра в МЕСЗЗ. На переломі 1990/1991 років центр тяжіння в реформуванні банківської системи пересунувся вже до Міністерства фінансів, щоб НБП міг зосередитися на властивих йому функціях регулювання й нагляду над комерційними банками.

У Міністерстві фінансів ми приступили до комерціалізації 9 державних банків як підготовчого етапу приватизації, привели також до так званих братерських договорів між банками цієї «дев'ятки» й банками західних країн. За посередництва ІФС — Міжнародної фінансової корпорації — було встановлено контакт із зарубіжними фінансовими інституціями, які почали присилати до Польщі своїх експертів як інструкторів.

Оскільки зміни банківських структур вимагали часу, ми намагалися негайно впливати на діяльність банків. Пригадую, що під час наших зустрічей «дев'ятки» однією з настирливих порад була та, щоб банки відмовилися від кредитування

поганих підприємств, щоб мати більше грошей для хороших. Усвідомлюючи, що кожен із керівників банків знаходиться під тиском своїх клієнтів, під натиском місцевих спільнот і політиків, ми все-таки підкреслили, що будемо оцінювати керівництво банків за вмінням приймати складні рішення. Важко сказати, наскільки такі вмовляння були ефективними.

Питання зміцнення банківського нагляду НБП над комерційними банками ми вважали одним із принципових у реформі банківської системи, а після афери «Арт Б» воно набуло рангу першорядного пріоритету. На чолі банківського нагляду із серпня 1991 року став Станіслав Береза, який роками керував наглядом над великим британським банком Barclays, а з 1990 року працював радником у Міністерстві фінансів.

Говорячи про наші банки, слід відділити факти від міфів. Фактом є те, що в 1990 році банки отримали великі прибутки, але ці прибутки були в основному продуктом високої інфляції, а в зв'язку з цим — високої процентної ставки. Така сама банківська маржа, нарахована від високої ставки, дає високі прибутки. Тоді ж, напевне, виник міф, що банки дуже багаті (деякі публіцисти називали це «справжньою банківською аферою»), і що для пожвавлення економіки треба дібратися до їхніх грошей. Тим часом більшість банків, незважаючи на непоганий баланс на папері, була обтяжена кредитами, які важко стягнути. Це, скоріше, їм потрібна була фінансова допомога.

Банки є рідко популярними, хіба що в Швейцарії. У нас вони додатково викликають на себе неприязнь багатьох людей, пов'язаних із державною економікою, колективів і дирекцій підприємств, призвичаєних до отримання легкого кредиту. Оголошення банками «втрати кредитної спроможності» часто вважається за звичне переслідування.

Повертаючись до афер. Незалежно від матеріальних втрат, спричинених аферами, вони мали два негативних наслідки: перший — це асоціація нової економіки з патологією, що змусило зменшити суспільну підтримку реформ, і другий — це ризик викликати параліч прийняття рішень серед працівників адміністрації й фінансового апарату. Це стосується, між іншим, приватизаційних рішень. У атмосфері, де бракує довіри й повсюдно панує підозріння в корупції, важко приймати рішення, які можуть одразу стати початком оскаржень. У такому кліматі найлегше відкласти рішення, на що кожен урядовець знайде чимало обґрунтувань.

Коли у вересні 1989 року я приймав призначення, то усвідомлював, що мене чекає надзвичайно ризиковане й важке завдання, я знав також, що напевно не зможу уникнути помилок. Але однієї помилки я намагався остерігатися з самого початку: паралічу, спричиненого побоюванням, що можна помилитися.

27 місяців: попередній баланс

Занадто коротка часова дистанція ускладнює повну оцінку того, що відбулося в економіці з 1989 року. Сьогодні можна спокуситися, щонайбільше, на попереднє впорядкування фактів і формулювання перших висновків. Мені нелегко зберегти позицію холодного аналітика. Знаючи життя за лаштунками і реальний контекст різних рішень, а також опір перетворюваної матерії, легко впасти в конвенцію «захисту власної правоти», чого б мені хотілося уникнути. Напевне, ще довго будуть тривати дискусії про переми в польській економіці у 1989–1991 роках. Знаю одне, що багато людей очікують від мене якогось, хоча б віддаленого від наукової точності, синтезу польського досвіду тих літ. Можливо, в майбутньому я все проаналізую повніше й більш систематизовано; зараз мої зауваження, як і багато оцінок, вміщених у цій книжці, мають тільки вагомність «першого наближення».

Часто нинішній стан економіки визнають за безпосередній продукт програми, реалізованої двома наступними урядами, в яких я брав участь. Однак жоден уряд і жоден політик не мають такої продуктивної сили, щоб сформувати економіку цілком за своїм задумом і, до того ж, за короткий час.

Найперше я хотів би сказати про те, від чого взагалі залежав перебіг економічних процесів у той період. Отож тут були задіяні — на принципі різних зв'язків — три групи чинників: умови, які були на старті програми, умови, які настали в ході її реалізації, й нарешті — сама програма, включно з її похибками й корективами.

Якщо йдеться про умови, які існували у вересні 1989 року, то можна лише пригадати, що ми успадкували баласт структурних деформацій, подібний здебільшого до того, із яким входили в стан радикальних перемін інші постсоціалістичні

країни: промисловість з домінуючими великими заводами, які дуже часто неправильно розміщені; гіпертрофія робочих місць (приховане безробіття); сильна залежність від РЕВ, передусім від СРСР як ринку збуту для товарів переробної промисловості; деформовані «неправильні» ціни, знищене довкілля; низька культура праці. Польщу натомість вирізняло найбільше обтяження зарубіжним боргом, крах суспільних фінансів, а передусім — гіперінфляція, яка змушувала вживати радикальні дії.

Умови, які постали в ході реалізації програми, з одного боку, охоплювали процеси, що відбувалися поза країною, а з іншого — події у її суспільному й політичному житті.

Зовнішні умови

виявилися винятково несприятливими для всіх держав, що поривали із соціалістичною економікою, а значить, і для Польщі. У другій половині 1990 року її вразили два потрясіння: стрибок цін на нафту, викликаний конфліктом у Перській затоці, та провал експорту на ринок колишньої НДР — побічний ефект об'єднання Німеччини. Найбільше потрясіння прийшло з початком 1991 року: це був різкий спад торговельних оборотів у рамках РЕВ, що вже розпадалася, та особливо експорту до колишнього СРСР.

Цей спад торговельних оборотів був передбачуваним, але його масштаб та вплив на економіку перевищили найпесимістичніші прогнози. Долучилися до цього й наслідки раптового переходу на розрахунки у вільній валюті — в основному у вигляді сильного зростання цін на сировину, імпортовану з СРСР. Коли настають такі сильні зовнішні потрясіння, то немає жодного хорошого способу компенсувати їх у макроекономічній політиці. Немає такої політики, яка може справитися з тим, що те, що втрачає країна як цілість, не принесе втрат окремим громадянам і підприємствам. У цьому пересвідчилися також західні країни після нафтового шоку в 70-х роках, його наслідком була стагфляція — поєднання підвищеної інфляції з рецесією. Та все ж потрясіння, яких зазнали країни, пов'язані з РЕВ, були значно сильніші. У результаті цього в 1991 році вони опинилися у стані несподівано глибокої рецесії, що, в свою чергу, призвело до великого напруження й дефіцитів у їхніх бюджетах. Це стосується також Фінляндії — країни, яка перед цим не була змушена вдаватися до болісної антиінфляційної операції та одночасно змінювати свою економічну систему; незважаючи на це, в 1991 році у Фінляндії національний доход бруто знизився на 6%, промислове виробництво — на 10%, а безробіття зросло майже на 8% (у 1989–1990 роках воно становило всього 3,5%).

Ще глибше потрясіння сколихнуло потім постсоціалістичні країни. Втрата найбільшого торговельного партнера збіглася в часі зі стабілізацією економік та їх трансформацією. Тож закономірно, що промислове виробництво Угорщини, Чехо-Словаччини, Болгарії знизилася в 1991 році відповідно до майже 19%, 21% і 27%; інфляція формувалася на рівні 36%, 60% і 55%, а безробіття у цих країнах сягало близько 8%, 6% і 12%.

Тут варто підкреслити, що стабілізаційні заходи, застосовані в 1990 році, були у Польщі найгострішими, бо треба було боротися з гіперінфляцією, а отже й втрати стабілізації були особливо високі: у Чехо-Словаччині та Угорщині, які оминула інфляційна пожежа, економічні програми могли реалізуватися поступово, без шоку стабілізації. До того ж в Угорщині менший масштаб й гострота змін виникали попросту з факту, що ця країна на порозі старту була найбільш підготовленою до перетворення своєї економіки.

Украї несприятливі зовнішні умови не були тому для нас специфічною обставиною. Польщу, крім гіперінфляції, відрізняли не на її користь від двох інших країн, що йшли попереду в економічних змінах, Угорщини й Чехо-Словаччини,

внутрішні політичні обставини.

Я вже говорив раніше, що за парадоксальним збігом обставин джерелом цих розбіжностей було те, що Польща, розпочавши в 1989 році дебатами «круглого столу» лавинний процес політичних перемін у всьому блоці, в той же час зберігала в себе певний тимчасовий устрій, який відсунув у часі проведення вільних виборів. Як наслідок, сценарій політичних подій охоплював у нас дві чергові виборчі кампанії, що призвело до двох змін уряду, і все це за два перші роки реалізації надзвичайно важкої економічної програми.

Інакше виглядав політичний сценарій в Угорщині. Тут вільні вибори навесні 1990 року зумовили створення стабільної урядової коаліції, яка мала горизонт наступних виборів лише в 1994 році, тобто аж чотирирічну перспективу діяльності. Так само було й у Чехо-Словаччині; наступні вибори до парламенту там були заплановані на червень 1992 року, тобто лише на третій рік реалізації економічної програми.

Демократична система, безсумнівно, є цінністю сама по собі. Однак для економічних перемін не однаково, який часовий порядок має побудова цієї системи, а також якою є її форма. Поведінка людей у кожній економіці, а в наслідку — економічні результати значною мірою залежать від політичного контексту. Я звертав увагу на те, що ця залежність є особливо міцною, коли в економіці домінує державний сектор, який за своєю природою зорієнтований на сигнали зі світу

політики, й коли одночасно реалізується програма, що вимагає суворого макро-економічного режиму та нелегких структурних перетворень.

У польських умовах після першого півріччя 1990 року, коли наше суспільство з винятковим спокоєм прийняло радикальну програму реформ, сигнали, що надходили зі світу політики, були повинні послабити переконання про тривалість антиінфляційного режиму та необхідність суворих пристосувань на державних підприємствах. Саме ці пункти й були об'єктом масованої критики в ході першої, а ще більше — другої виборчої кампанії.

Невипадково й те, що зарплатний тиск, призупинений у першій половині 1990 року, ожив із подвійною силою в другій половині того ж року. Середня номінальна зарплата в грудні була на 80% вищою, ніж у червні, а її реальна вартість зросла за той час на 42%. Це співпало з надмірним послабленням кредитної політики в III кварталі 1990 року, яке перевищувало плановані й узгоджені з МВФ розміри, і з певним пом'якшенням обмежень попівку в середині того року та збільшеними видатками бюджету в IV кварталі. Швидке зростання зарплат у поєднанні з повільним темпом реструктуризації і стрімким підвищенням цін на паливо у зв'язку з конфліктом у Перській затоці призвели до прискорення інфляції та ерозії прибутків підприємств. У наступному 1991 році до цього ще додалося й різке погіршення зовнішніх умов діяльності економіки, про які вже йшла мова, а крім цього, загострення на переломі 1990/1991 року кредитної політики у відповідь на зростання інфляції.

Результатом такого сплетіння явищ у 1991 році було дуже помітне зниження прибутків підприємств і великі фінансові труднощі частини з них, особливо фірм, які безпосередньо чи опосередковано (через кооперативні зв'язки) були залежні від експорту до колишнього СРСР. Такий збіг обставин, що загострювали умови діяльності, був, крім того, вигідним алібі для керівництва багатьох державних підприємств, щоб уникнути прийняття важких рішень (стосовно зарплат, робочих місць тощо), необхідних для корегування нових вимог.

Не виключено, що наші державні підприємства загалом відзначаються (в середньому) нижчою адаптаційною здатністю та сильним зарплатним тиском, ніж відповідні підприємства, наприклад, в Угорщині. Це може виникати з більшого розпорошення влади на польському підприємстві, з наявності того трикутника: дирекція — самоврядування — професійні спілки. Змінити це повинна була приватизація, а ще раніше — комерціалізація державних підприємств. Однак вони досягли значно менших розмірів, ніж планувалося. Черговим чинником були нарощені за цілі десятиліття навики й відносини на державному підприємстві. Я маю на думці більшу політизацію робочих колективів, більші внутрішні антагонізми.

Парадоксально, але знову, як у випадку невдалого політичного календаря, ми платимо в економіці ціну за те, що ми були лідерами політичних змін. Адже двигуном змін у Польщі був суспільний рух, створений внаслідок політичних обмежень довкола професійних спілок. Це призвело до зміцнення профспілкових методів боротьби, страйків у специфічних формах — окупації й голодувань. Виник навіть певний страйковий звичай вивішувати під час страйків національні прапори, чого, здається, не зустрічалося в інших країнах. Ми є, напевно, єдиною країною, де заради кредитних гарантій для металургійного комбінату організували голодування...

Атмосфера, яка супроводжувала виборчі кампанії й пов'язані з ними сподівання на зміну економічної політики, мала також викликати стан своєрідного припинення діяльності економічного державного апарату, підсилюючи властиве кожній бюрократії небажання до прийняття важких рішень, пов'язаних із великим ризиком допущення помилки або нараження на групові протести. А саме такі рішення були необхідні для досягнення високого темпу особливо важливих процесів: приватизації підприємств, ліквідації постійно неефективних фірм, реструктуризації деяких секторів (наприклад, палива й енергетики), обмеження гіпертрофії робочих місць, роздутих штатів, поліпшення організації праці (між іншим, на залізничному транспорті), а також реформ у основних галузях суспільних послуг, фінансованих із бюджету держави, зокрема в охороні здоров'я й освіті.

Я дуже далекий від пояснення економічних труднощів винятково баластом структурних обтяжень, що існували в точці старту та об'єктивними обставинами, якими супроводжувалася реалізація програми. У ході реалізації також і

сама програма відхилилася від бажаного взірця.

Суттєвою похибкою у макроекономічній політиці я вважаю, всупереч величезній кількості польських критиків програми, атакуючих її уявну надмірну обмеженість, вже згадуване послаблення кредитної політики в III кварталі 1990 року та фіскальної політики в IV кварталі того ж року. Тут варто зазначити, що в той час настав дуже великий приріст кредиту для приватного сектора, що безсумнівно вплинуло на його розвиток. 1990 рік був переломним у цьому питанні: номінально вартість кредитів у цьому секторі зросла в 15 разів, а їх участь у всій кредитній акції збільшилася з 3, 6% до 15,4%.

Надмірну, як виявилось, кредитну експансію восени потрібно бути стримати. Цьому слугувало зокрема підвищення процентної ставки в жовтні та листопаді 1990 року, а потім у лютому 1991-го. Після «послаблення» настало «посилення», грошова політика зазнала великих коливань.

Залишалося також відкритим питання, чи не варто було здійснити зміну валютного курсу раніше, ніж у травні 1991 року.

Іншими словами, макроекономічна політика разом із її змінами при зіткненні з природою державних підприємств і недостатньо зміненою інфраструктурою економічної політики (установчі органи були неохочі до поживлення санаційної та ліквідаційної процедури, державні банки, які часто застосовують м'які критерії при наданні кредитів державним підприємствам, лише початкові стадії діяльності установ, створених для підтримки реструктуризації) в поєднанні з політичною нестабільністю та зовнішніми потрясіннями створили ситуацію, у якій реакції підприємств явно відрізнялись від бажаних.

Тут постає питання: конструюючи економічну програму, чи можна було це передбачити, чи не проявили ми надмірного оптимізму?

Отож уявлення, що стосувалися реакції постсоціалістичної економіки, вперше підданої в умовах гіперінфляції суворим правилам макроекономічної політики й водночас системним перетворенням, могли бути вповні перевірені лише у Польщі. Наша програма не могла бути простим перенесенням чужого досвіду — це ми прокладали шлях. Від початку наші плани й прогнози були обтяжені великим коефіцієнтом непевності.

Оцінюючи минуле з нинішньої перспективи, я вважаю, що найсерйозніше відхилення між передбачуваним і дійсним перебігом подій стосувалося

бюджету на 1991 рік.

Під час дискусії в Сеймі на початку 1991 року я усвідомлював, що бюджет, розроблений ще восени 1990 року, є дуже напруженим. Я побоювався, що може справдитися песимістичний варіант, представлений у «Основах суспільно-економічної політики на 1991 рік», тобто, зовнішні потрясіння можуть виявитися сильнішими, а реакція підприємств — гіршою, ніж це було враховано при створенні бюджету. Однак я не очікував, що прибутки будуть настільки меншими від передбачуваних. Я сподівався, як і співпрацюючі з нами експерти МВФ, на можливе відхилення в кілька відсотків, а не на 25%. Такого дефіциту ніхто не очікував. Пам'ятаю, як деякі депутати з Комісії бюджету й фінансів відкрито оцінювали, що бюджетні доходи повинні бути більшими, ніж у урядовому проекті внаслідок вищої інфляції й більших, ніж закладено в тому проекті, надходжень із мит та податку від виплат.

Що спричинило таку велику різницю між прогнозом доходів та їх реальним рівнем? Про головні чинники вже йшлося: зовнішні умови в 1991 році були значно гірші, ніж можна було передбачити в жовтні-листопаді 1990 року, коли йшла

робота над бюджетом; перетворення державних підприємств проходили повільніше, ніж планувалося, — звідси їх гірша реакція на макроекономічну політику; швидке зростання зарплат у II половині 1990 року, викликане тодішньою політичною атмосферою й надмірною експансією кредиту, спричинило ерозію їх прибутків, до чого долучилося й повернення до монетарного режиму наприкінці 1990-го й на початку 1991 року. Але були допущені також і серйозні технічні помилки при складанні бюджету, прогнозуючи, як виявилось, аж надто високу рентабельність підприємств. Достатньо не враховані й деякі причини таких високих прибутків, що у першій половині 1990 року мали перехідний характер, а значить, вони не з'являться знову в 1991 році. Це стосувалося інфляційної ренти, яку отримали підприємства, вступаючи у 1990 рік із запасами готових товарів, оснащені матеріалами й валютою, ренти, що бралася з високого курсу долара, а також занижених цін на енергоносії та деяку сировину, імпортовану з СРСР, що втримувалися ще в 1990 році. Унаслідок цього рентабельність підприємств знизилася з 29% у 1990 році до близько 6% у 1991 році.

Усі ці обставини призвели до того, що в 1991 році бюджет отримав лише 45% від первинно запланованих надходжень з податку на прибуток від підприємств. А оскільки цей податок у Польщі, на відміну від більшості країн із ринковою економікою, є найголовнішим джерелом наповнення, то втрати мали значно вплинути на можливості бюджету. Значно нижчими виявилися також надходження дивідендів від державних підприємств.

Ці збитки не були компенсовані збільшенням інших платежів до бюджету. Навпаки, доходи від приватизації замість запланованих 15 становили 3 більйони злотих. Ми не зуміли ввести в 1991 році податок на додану вартість. Зараз я також не впевнений, чи це було можливе. Сьогодні, однак, я вважаю, що в першій половині 1991 року треба було розширити діапазон податку з обороту.

Проблема бюджету не обмежувалася лише зменшенням доходів. При набагато нижчих, ніж було заплановано, надходженнях проявилася тенденція до швидшого, ніж передбачалося, зростання деяких видатків. Передусім це стосувалося

дотацій до пенсійно-рентової системи.

Вони зростали лавиноподібно. Іще в 1987 році дотації до Фонду суспільного страхування становили 7%, видатків, а в 1991 — майже 20%.

До такої ситуації, крім демографічних тенденцій, призвело виконання законів, введених у травні 1990 року. Вони були вигідними для тих, хто тоді вирішив вийти на пенсію. Це викликало раптове зростання числа пенсіонерів. Помилкою було також застосування квартальної індексації пенсій та рент, якщо зростання зарплат

у попередньому кварталі перевищувало 5%. Треба було також прийняти, як я вважаю, заборону посднання пенсії або ренти з роботою, особливо для осіб, які раніше отримали пенсію. Відсутність такої заборони спричинила зростання безробіття.

Унаслідок впровадження рішень, які сприяли більш швидкому виходу на пенсію, та в результаті зростання безробіття співвідношення пенсіонерів і рентистів до працюючих осіб із 46 у 1987 році збільшилося до майже 80 у 1992 році на 100 працюючих. У польській системі суспільного страхування видатки покривалися поточними внесками. У поєднанні зі зростанням нових пенсійно-рентових допомог це означало кризу, проявом якої був вибух доплат із бюджету.

Проект, представлений урядом у другій половині 1990 року, який уніфікував принципи виплати допомог і скасовував привілеї, що не виникали зі стажу забезпечення, не дочекався тоді схвалення в парламенті. Прийняли лише закон про реіндексацію пенсій і рент для осіб, яким виповнилося 80 років. Це був не дуже вдалий компроміс між очікуваннями та можливостями, що виникали зі стану суспільних фінансів.

Наступна версія нового пенсійного закону була представлена в парламенті у травні 1991 року. Після бурхливих дискусій у середині жовтня Сейм ухвалив закон, найближчий до урядової пропозиції.

Напруження у бюджеті спричинили також

запізнення реформ у бюджетній сфері,

зокрема в охороні здоров'я. Надто пізно було введено закон про плату за ліки та закон про медичні заклади. Ще восени 1990 року була прийнята програма реформи охорони здоров'я, але, на жаль, її не вдалося реалізувати.

Інша проблема в бюджетній сфері стосувалася індексації. Нагадаю, що прийняту в вересні 1989 року надмірну й широку індексацію зарплат спочатку пом'якшили, а потім принципово скоротили за допомогою попивку. Зате було збережено закон, введений на початку 1989 року, згідно з яким середня зарплата в бюджетній системі мала зростати швидше, ніж виплати в економіці — аж до досягнення співвідношення 106%. Сьогодні я вважаю, що, незважаючи на суспільний супротив, з яким ми напевне мали б справу, треба було спробувати замінити цей індексаційний механізм системою глобальних лімітів зарплат для окремих галузей бюджетної сфери. Регуляція щодо можливостей економіки, прийнята в 1989 році, виявилася надто витратною й знеохочуючою до ліквідації надмірного працевлаштування.

Дещо узагальнимо...

В усій системі бюджету ми можемо виділити кілька головних категорій видатків. Першу з них становлять ренти, пенсії, а також допомога на утримання сім'ї, допомога безробітним і особам, що знаходяться у важкій життєвій ситуації,

тобто видатки на соціальний захист. Друга група охоплює фінансування різних послуг. Частина з них за своєю природою може покриватися тільки з бюджету, а не шляхом індивідуальних платежів (національна оборона, поліція, митно-казначейський апарат, судочинство та інші). У багатьох країнах із бюджету оплачуються також певні послуги, які могли б фінансуватися шляхом купівлі-продажу або шляхом індивідуального страхування. В основному тут йдеться про охорону здоров'я та освіту. Третю категорію видатків становлять дотації на продукти, ціна на які не покриває кошти (предмети дотації), або на діяльність підприємств та інших установ (суб'єктні дотації). До четвертої групи можна віднести інвестиційні видатки (будівництво доріг, мостів), фінансування обраних досліджень і робіт з розвитку, дофінансування банків. Нарешті, п'ятою категорією є видатки на обслуговування й сплату державного боргу — внутрішнього чи зовнішнього.

Протягом останніх трьох років відбулися величезні

зміни в структурі суспільних видатків.

Вони були ще недостатніми, та все ж таки радикально обмежено дотації на продукти, що пов'язувалося з підвищенням цін на них до рівня дійсних витрат. Повністю зникли доплати на продовольство, різко знижено доплати на вугілля. Найбільшу позицію нині становлять доплати на гарячу воду й центральне опалення, якими користується лише частина населення, та й то лише міського. Доплачується також на пасажирські перевезення польської державної залізниці.

Практично немає субсидій для підприємств, враховуючи те, що частину отриманих ними і не сплачених кредитів слід трактувати як приховані дотації. Подібний характер мають пільги та відтермінування податків.

Великим змінам підлягла сфера соціального захисту. У соціалістичній економіці основними складниками цього захисту були дотації, що знижували ціни на окремі продукти та послуги, чим користувалися як бідні, так і заможні покупці, а також широка соціальна діяльність закладів праці, яка узалежнювала масштаб індивідуальної користі від місця роботи, а не обов'язково від матеріального становища окремих осіб. Замість цієї системи вже понад два роки ми будемо нову, яка має стати відповіддю на нові види загроз, типові для ринкової економіки (у т. ч. допомога для безробітних, допомога для осіб, доходи яких знаходяться нижче певного мінімуму). Тепер це має бути допомога, адресована тим, хто її насправді потребує.

При створенні цієї системи були допущені помилки, як згадую, зокрема надто ліберальні (до певного часу) критерії виплати допомоги безробітним. Цим користувалися люди, які ніколи до цього не працювали, не мали наміру працювати, або працювали у так званій другій економіці.

У вересні 1989 року ми успадкували не тільки величезний зовнішній борг, але й, про що не всі знають, чималий внутрішній борг. Він, між іншим, охоплював узяті раніше в громадян передоплати на автомобілі, а передусім зобов'язання, що постали внаслідок вкладів населення для фінансування, зокрема центрального імпорту. Наприкінці 1991 року на 116 білйонів внутрішнього боргу на ці зобов'язання припадало аж 63,5 білйонів злотих, тобто 55%.

Якщо йдеться про зовнішній борг, то Польщі, як відомо, вдалося одержати безпрецедентне скорочення заборгованості західним країнам. Частину, що залишилася, треба буде сплачувати поступово, так само, зрештою, як і внутрішній борг. У майбутньому повинні також зрости видатки бюджету на суспільні інвестиції.

Тим важливішими відносно цього є реформи, які раціоналізували систему соціального захисту та послуг, оплачуваних із бюджету, особливо в охороні здоров'я та освіті.

До вагомих відхилень у реалізації програми треба, врешті-решт, віднести, про що я вже говорив,

надто повільний темп перетворення підприємств,

особливо великих. Тут йдеться як про приватизацію, так і про перетворення до приватизації, тобто в сфері приватної власності (комерціалізація, об'єднана з менеджерськими контрактами). Незважаючи на вжиті спроби, не вдалося завершити роботу над «картою приватизації», тобто програмою, яку ми окреслювали, хоча б приблизно, передбачувані терміни і форми перетворення підприємств. Надто низькою виявилася кількість тих неефективних фірм, які були піддані ліквідації або банкрутству. Спрацював також ефект «гумової стіни» — пасивність установчих органів, а також недостатній розвиток і підготовка економічних судів, а також відсутність та брак ліквідаторів і судових оцінювачів майна банкрута. Недолік енергійних виправних і ліквідаційних дій щодо підприємств призвів, у свою чергу, до погіршення якості кредитних портфелів державних банків. Причиною цього була також сама політика банків — підтримання занадто міцних зв'язків із традиційними державними клієнтами, що потім обмежувало позики для інших підприємств.

* * *

Як я вже говорив раніше, економічні висновки є рівнодіючою до початкових умов, обставин, які супроводжували реалізацію економічної програми та самої програми разом із її слабкими місцями, про що вже згадувалося. Ці висновки охоплюють, із одного боку, негативні явища, тобто суспільні витрати, а з іншого — результати, тобто позитивні зміни.

Найголовніші витрати —

це величезне напруження в соціальних фінансах, рецесія та безробіття.

Про проблеми бюджету вже говорилося. Я трактую це як свою головну поразку. Можна лише додати, що бюджетні труднощі, починаючи з другого року реалізації економічної програми, є типовою ознакою для майже всіх постсоціалістичних країн, хоча й проявляються з різною силою. Так, наприклад, в Угорщині вже в першому кварталі цього року зростання дефіциту дорівнювало плановому недобору на кінець року. Дуже великі помилки трапляються також у країнах із незрівнянно вищою, ніж наша, економічною стабільністю. Наприклад, у Сполучених Штатах остаточний офіційний прогноз дефіциту бюджету на 1991 рік виявився у понад 5 разів вищим від початкового прогнозу. У нашій ситуації бюджет є вузловим пунктом, і від його дефіциту залежать багато інших економічних явищ: інфляція, валютний курс, валютні резерви й т. п.

Рецесія

виявилася, як відомо, набагато глибшою, ніж у наших початкових передбаченнях: у 1990 році національний доход бруто зменшився майже на 12%, а в 1991 — на близько 8% (планувалося, що буде можливим зростання на 3%). Розбіжність між прогнозами та економічними реаліями була також у інших країнах нашого регіону. У Чехо-Словаччині офіційні прогнози на 1991 рік передбачали спад національного доходу на 5,5%, а він знизився на 16%. В Угорщині відповідні цифри становили мінус 3% та мінус 8%, а в Болгарії — мінус 11% і мінус 25%.

Майже половину спаду національного доходу в 1991 році можна було при цьому приписати припиненню експорту до зони колишньої РЕВ. Ще більшою мірою це стосувалося менших постсоціалістичних країн. Треба також пам'ятати, що певна частина зниження виробництва є результатом раціоналізації економіки, а отже не знижує життєвого рівня. Так, наприклад, тепер при реальних ринкових цінах значно менше марнується продовольства. У 1990 році споживання хліба й борошна в усіх групах домашніх господарств утримувалося на рівні 1989 року, але продаж цих продуктів зменшився на 25%. Це засвідчує, наскільки ліквідовано марнотратство. А на прикладі молока й молочної продукції заощадливість сягала 15% їх виробництва в 1989 році. Набагато менше непотрібних, нераціональних перевезень, що в статистичному вимірі вело до спаду виробництва на транспорті, особливо залізничному. Певна частина спаду виробництва пов'язана з переходом від світу черг до врівноваженого ринку. У нормальній економіці продукти не «здобувають», не купують про запас зі страху, що пізніше цього вже не «дістанеш». Нарешті, певна частина спаду виробництва є результатом значно обмежених витрат на озброєння.

Рецесія не є загальною: вона дуже нерівно розподілилася поміж різними галузями економіки. Найсильніше вона зачепила промисловість і транспорт, не проявилася в сільському господарстві і будівельно-монтажній сфері. Урешті-решт є галузі, які за останні два роки дуже розвинулися: торгівля, послуги та зв'язок. Це означає, що в економіці позначилися помітні зміни: скоротилися ті сектори, які під впливом попередньої економічної системи були «роздутими», а розвинулися занедбані галузі, у порівнянні з капіталістичними країнами зі схожим до польського рівнем розвитку. Ці структурні зміни, в тому числі й зниження виробництва важкої промисловості, мають також екологічний вимір... І дійсно, викид шкідливих для нашого довкілля речовин у 1990–1991 роках значно зменшився. Це було це також наслідком збільшених інвестицій в очисне обладнання, а також переходу до ринкової економіки. Конкуренційний ринок, із акцентом на зниження споживання енергії та різних матеріалів із правильними цінами цих чинників, є найбільшим союзником екологів.

Рецесія проявилася виключно в державному секторі. Натомість приватний сектор у всіх галузях економіки позначився сильним зростанням. Продана продукція державної промисловості у 1991 році знизилася на 19,5%, а приватної, за винятком кооперативів, підвищилася на понад 48% (з урахуванням кооперативів — на 25%). Відповідні дані для будівельно-монтажного виробництва становлять мінус 19% і плюс 33,5%, а для транспорту — мінус 19,4% і плюс 29,6%.

Звісно, треба пам'ятати, що частина зростання виробництва у приватному секторі зумовлена приватизацією державної власності, що значною мірою все-таки є реальним зростанням.

Рецесія, як ми знаємо, викликала великі дискусії на тему антирецесійної політики. Я й надалі переконаний, що тут небагато можна зробити експансивною грошовою політикою. Зміна темпу приросту грошей, що надходять у економіку, зможе, про що я вже казав, дуже обмежити виробництво, зате активізувати, в основному, інфляцію. Спроба збільшити виробництво впорскуванням у економіку більшої кількості грошей, ніж та, яку люди бажають вкладати, нагадує, як це образно окреслив Д.М. Кейнс, підштовхування машини мотузкою. Центр тяжіння має тому знаходитись на перетвореннях промислових підприємств, банків та інших установ, а також на відкритті зарубіжних ринків збуту.

Із рецесією й реструктуризацією пов'язана

проблема безробіття —

явище дуже суспільно болісне. Воно перевищило в 1991 році 11% і знаходиться на середньому для Західної Європи рівні. Є держави, де безробіття є значно

вищим. Треба також пам'ятати, що поява і зростання безробіття — це ціна, якої не уникнути на переході від економіки дефіцитів до ринкової економіки, а певний його рівень є ознакою тієї, другої, економіки. У період політичних і економічних реформ у Іспанії упродовж майже 10 років (до 1983 року) проявлялася економічна стагнація, а безробіття перевищувало 22%. Такою була ціна системної трансформації в цій країні, але ж масштаб змін там був незрівнянно меншим, ніж у нас.

Суттєвим є не тільки загальний рівень безробіття, але й структура цього явища, а особливо час перебування без роботи та територіальна диференціація. У Польщі рівень безробіття коливається в межах від близько 20% (колишні воєводства — Сувальське, Ольштинське, Слупське, Кошалінське, Валбжиське), до майже 5–7% (Варшавське, Познаньське, Катовіцьке, Краківське). Із одного боку, значна частина зареєстрованого безробіття є фікційною, з іншого — у менших центрах, залежних від одного підприємства, відсутність роботи стає справжньою людською драмою.

Серед витрат програми часто називають

спад середніх реальних доходів частини суспільства.

Тут треба однак зазначити, що наприкінці 1991 року середня реальна зарплата в економіці формувалася на рівні 1987 року при значно кращому, ніж тоді, забезпеченні ринку. У 1988 та в першій половині 1989 року зарплати зростали швидше, ніж ціни, і внаслідок цього значно росли показники реальних зарплат. Це зростання однак було несправжнім, тому що збільшені зарплати не покривалися товаром. Із 1990 року статистичні показники зарплат та інших доходів стали реальними. Нашою проблемою є те, що спад національного доходу в 1991 році йшов у парі з явним зростанням середнього споживання, що — при всіх застереженнях стосовно статистик — свідчить, що макроекономічну політику треба було б змусити скоріше, за те, що вона була надто м'якою й допустила до зростання споживання за рахунок інвестицій. Тут варто зазначити, що в Угорщині на такий самий рівень знизилася як національний дохід, так і споживання.

Очевидні суспільні витрати впродовж останніх двох років супроводжувалися

важливими позитивними змінами

в нашій економіці. Значить, ці витрати не пропали марно, а частина результатів носить переломний характер і деколи — піонерський.

Зміни такого типу настали передусім у забезпеченні товарами й у грошовій сфері. Перехід від гіперінфляції й пустих полиць у магазинах та неконвертованої валюти до ситуації, в якій інфляція є принципово знижена (хоча постійно надто

висока), ліквідовані черги, радикально збільшено вибір товарів, а гроші стають обмінними — все це не мало прецеденту. Саме введення конвертованості було в інших країнах, як правило, тривалим процесом. У нас це відбулося швидко, до того ж у дуже складних обставинах.

Революція на ринку

товарів і послуг була міцно пов'язана зі швидкою приватизацією торгівлі й надолуженням багаторічного спізнення у розвитку мережі магазинів і оптових баз. Немає ж бо доброго ринку без розвинутої приватної торгівлі.

Під впливом конкуренції (часто зарубіжної) помітно поліпшилася якість і вибір польських товарів. Важко цього не помітити, купуючи продукти харчування, будівельні матеріали, меблі, одяг, взуття, косметику чи книги (з'явилося близько 900 приватних видавництв...).

У 1990 році було досягнуто незвично

швидкого зростання експорту

за вільну валюту — він збільшився майже на 40%. Завдяки цьому наші валютні резерви вирости з дуже низького рівня — 3,6 млрд. доларів наприкінці 1989 року до майже 8 млрд. доларів у грудні 1990-го. Результати в 1991 році не були вже такими показними, хоча експорт до ЄЕС зріс на 20%. Є обґрунтовані причини, щоб стверджувати, що негативні наслідки потужних зовнішніх потрясінь — припинення експорту в СРСР — були б значно серйознішими, якби не переорієнтація експорту на західні ринки в 1990 році й накопичені в 1990-му резерви. Ця переорієнтація та швидке зростання частки зовнішньої торгівлі в національній економіці — це важливі структурні зміни. В основі всіх цих вищезгаданих змін є не тільки заходи щодо стабілізації економіки, але також важливі трансформації в її системі. Польська

економічна система

помітно наблизилася до ринкової економіки.

«Запровадження ринку» — це, звісно, не мета сама по собі. Ринок діє методом спроб і помилок; його помилки все-таки набагато менші, ніж помилки держави, яка намагається грати роль підприємця. Треба однак пам'ятати, що однією з основних умов ефективного ринку є міцні гроші, а це значною мірою залежить від сфери політики. Слабкий, піддатливий натискам уряд, як правило, йде в парі зі слабкою валютою.

Повна ринкова економіка охоплює кілька взаємозв'язаних один з одним ринків: ринок матеріальних товарів, ринок нерухомості (у т. ч. житловий), послуг, фінансовий (грошей, капіталу, валютний) та ринок праці. Кожний із них охоплює

продавців і покупців, які вільно встановлюють умови трансакції, в тому числі й ціни. Крім того, деякі ринки, особливо фінансові, не можуть відкрито існувати без спеціалізованих посередників. Ринкова економіка спирається на угоди так само, як планова економіка на розпорядження. У ринковій незрівнянно більшою, ніж у плановій економіці, є роль юридичних організацій — для формування змісту договорів, вирішення спорів, виконання умов контрактів.

Ринки тісно пов'язані між собою, тому що одні й ті ж суб'єкти виступають на них у різних ролях. Наприклад, підприємства є продавцями на ринку товарів і покупцями на ринку праці. Банки «продають» кредит і водночас «купають» депозити. Люди купують продукти й послуги, а продають працю.

Спосіб діяльності даного ринку залежить від характеру установ, які виступають на ньому. Найкраща реакція одержується тоді, коли ці організації налаштовані на зиск. Прагнення до зиску найбільшою мірою спостерігається на приватних підприємствах, де зиск становить основний дохід власників. Отже, приватна власність, окрім орієнтації на зиск, зумовлює те, що виробництво найповніше й найшвидше пристосовується до змін попиту, а підприємства, як роботодавці, є більш стійкими перед надмірними зарплатними натисками з боку працівників, які вимагають зарплату.

Діяльність одного ринку залежить від розвитку й характеру інших ринків; наприклад, ринок нерухомості залежить від розвитку організацій, які надають іпотечний кредит, тобто приналежних до ринку капіталів, так само, як ринок праці пов'язаний із ситуацією на ринку житла тощо. Окремі ринки вимагають відповідної до себе технічної та юридичної інфраструктури. На прикладі ринку нерухомості можна назвати й установи архівів, права на примусове виселення, надійного посередництва.

Із вересня 1989 року різною мірою

ми наблизилися до різних ринків.

Загалом можна сказати, що ми пройшли першу фазу, результатом якої є неповна і ще некапіталістична ринкова економіка (див. «План Бальцеровича») й увійшли в другу фазу, яка має нас привести до повної ринкової економіки. На цьому етапі вирішальним буде темп приватизації.

Найбільше розширилася сфера ринку товарів і ринку послуг. Це стало наслідком кількох важливих змін: лібералізації цін (частка вільних цін збільшилася із 50% у 1989 році до майже 90% у 1990); лібералізації зовнішньої торгівлі в поєднанні з обмінністю грошей; ліквідація залишків розподілення на початку 1990 року. Лібералізація зовнішньої торгівлі стала головним джерелом конкуренції. Сприяло цьому також ліквідування вітчизняних монополій, особливо в м'ясній промисловості, цукроварінні, в автомобільному транспорті. Велике значення, не тільки

економічне, мала ліквідація колись партійного концерну преси «RSW» («Робітничий видавничий кооператив») та центральних і воєводських кооперативних спілок. У нашій економіці, де на старті переважали великі підприємства, помітно збільшилася частка малих гнучких фірм, де працювало до 200 осіб. У 1989 році вона зросла із близько 27% від загальної кількості підприємств до 45% у 1991-му.

Із переходом до ринкової економіки пов'язана переломна зміна в системі цін, які почали показувати, скільки що насправді коштує. Радикально мали зрости ті ціни, які до цього завдяки масовим доплатам із бюджету стримувалися на заниженому рівні. Тут загалом йдеться про продовольство, енергію та кошти на утримання житла. У підсумку (що з іншої точки зору є болісним) найвище піднялися ціни на ті товари, які купували всі. Можливо, тому не впадало у вічі, що водночас відносно подешевшали інші речі. Відносно — це означає стосовно зарплат, купівельна спроможність яких у порівнянні з певними групами товарів помітно зросла. Я маю на увазі, між іншим, товари, які не є широко доступними, хоча вони й не належать до елітних, бо, наприклад, кількість відеомагнітофонів упродовж двох років збільшилася втричі. Ця асиметрія вплинула на те, що розслідування правди про вартість й ціни в нашій економіці є суспільно непопулярними. Більшість великих прикрих підвищень ми вже маємо все ж таки за собою, звісно, якщо знову не вибухне раптова інфляція.

Настав

розвиток фінансових установ,

а потім — ринку грошей і капіталу, хоч тут нам треба зробити ще набагато більше, ніж у випадку ринку товарів і ринку послуг. Незважаючи на заслужену критику, слід відзначити явні зміни в банківській системі, пам'ятаючи, що ще на початку 1989 року ми в цій сфері мали соціалістичний «монобанк», у якому не було ні справжнього центрального банку, ні справжніх комерційних банків. У наступні роки було значно зміцнено позицію НБП як центрального банку, а 9 державних банків було комерціалізовано; 2 чи 3 з них мали бути приватизовані в 1992 році. Створено понад 70 приватних банків, частина з них — із участю зарубіжного капіталу.

Деякі банки однак обтяжені серйозними проблемами, передусім портфелем «поганих позик». Із цим пов'язується недостача кредитних коштів для нових застосувань і підприємств.

До важливих фінансових установ належать страхові компанії. У цій сфері настав помітний прогрес, завдяки новаторському закону, прийнятому в 1990 році, та створенню більше десятка нових фірм.

Із середини 1990 року діють біржа та Фондова комісія, яка приймає рішення про допущення акцій та облігацій у суспільний обіг.

Найважливіший тип перемін —

приватизація —

проходила повільніше, ніж передбачалося. Її темпи однак були різними, залежно від галузі. Як я вже згадував, дуже швидко була приватизована внутрішня торгівля. У швидкому темпі розширився також приватний сектор у автомобільному транспорті. Успіх приватизації у цих двох галузях — торгівлі й фізичному розподілі товарів — мав велике значення для ефективності ринку продуктів, що розширювався.

Поміркованого успіху було досягнуто в майнових змінах малих фірм у рамках так званої «ліквідаційної» приватизації. До кінця 1991 року нею було охоплено понад тисячу підприємств. Найгірше пройшла приватизація великих підприємств, які мають дуже велику частку в нашій економіці, значно більшу, ніж у середньому на Заході. Їхнє перетворення є тому дуже важливим для діяльності всієї економіки. Тут існує особлива потреба збільшення темпу змін шляхом втілення, врешті-решт, у життя так званої широкої приватизації, але також і класичної, платної «грошової» приватизації, суттєвої для бюджету держави.

Треба все-таки пам'ятати, що приватизація економіки охоплює також створення й розвиток приватних фірм, а з цього погляду наша економіка виявляла велику пружність. У результаті приватизації державного майна, а також створення й розвитку приватних підприємств, частка приватного сектора (разом із сільським господарством) у національному продукті бруто зросла, за оцінками Польського банку розвитку, з 28% у 1989 році до 43–45% у 1991-му, тоді як у Чехо-Словаччині у 1991 вона становила 10–12%, а в Угорщині — 32–35%.

Необхідним є однак рішуче

прискорення приватизації.

Адже це ключ до поліпшення діяльності всіх ринків, а в результаті — всієї економіки. Досягти цього ефекту можна лише тоді, коли приватизацію буде супроводжувати відповідний рівень конкуренції. Від приватизації, тобто наявності на підприємствах справжніх власників, зацікавлених у їх прибутковості, залежить можливість раціонального усунення обмежень зростання зарплат у формі так чи інакше сконструйованого попівку, тобто можливість просування до справжнього ринку. Це штучне й недосконале гальмо можна буде замінити на гальмо «природне» — інтереси власників. Самої твердої монетарної політики за відсутності приватних підприємств у ролі роботодавців може не вистачити. Це підтверджує приклад колишньої

НДР, де за таких самих обставин після об'єднання з ФРН зарплати протягом 9 місяців зросли від 50% до 80% у різних галузях промисловості, що призвело до різкого падіння продажу й виробництва східнонімецьких товарів та глибокого безробіття.

Переломною зміною — як із політичної, так і з економічної точки зору — було створення справжнього

територіального самоврядування

після виборів до місцевої влади у травні 1990 року. Це було пов'язано з поверненням комунальної власності. У важливій сфері нашого життя з'явився справжній господар. Гадаю, що без місцевого самоврядування ситуація державної влади була б іще важчою, бо більшість проблем передавалося б нагору, а там можливості їх вирішення були обмежені. А так частина справ затримується й вирішується на місцевому рівні. Швидкий темп приватизації торгівлі пов'язувався з тим, що вона проводилася саме місцевою владою. Іншим чинником у цьому було усунення адміністративних обмежень квартплати з так званих використовуваних приміщень. Завдяки цьому принаймні цей тип нерухомості перейшов у сферу діяльності ринкового механізму. Проте поза його обсягом, внаслідок неприйняття відповідних законів, залишаються житлові приміщення разом зі слабким іще розвитком іпотечного кредиту й відсутністю ефективних законів про примусове виселення недобросовісних винаймачів. Це свідчить, як ще багато чого відділяє нас від справжнього ринку нерухомості.

Раніше я згадував, що в реформі

податкової системи

сталось запізнення. Однак це була вже система краща й простіша від тієї, яку ми мали в 1989 році. Значно були обмежені дуже широкі раніше податкові пільги, які часто втягували нечисленний податковий апарат у різні суперечки. Замість пільг з'явилися сучасні рішення, такі як прискорена амортизація й можливість відрахування зазнаних втрат у даному році з доходів наступних років. Великою реформою є впровадження з початку 1992 року податку на доходи фізичних осіб, який значною мірою реалізував принцип загального оподаткування доходів незалежно від їх джерела та замінював чотири попередні податки. Уся податкова система стала значно простішою. Просувалася комп'ютеризація податкових інспекцій та управлінь майна. Із початку того року діяла податкова поліція, головною метою якої було подолання явища ухилення від сплати податків.

Надалі залишається зміцнення фіскального апарату, щоб зменшити нарощену диспропорцію між його потенціалом і збільшеною внаслідок лібералізації

економіки й швидкого розвитку приватного сектора кількістю платників податку. Іншим завданням є впровадження податку на додану вартість.

Вагомі зміни відбулись в бюджетній системі. Ліквідовано понад тридцять різних цільових фондів, які до цього дезінтегрували бюджетну економіку держави. Повернення територіального самоврядування пов'язувалося з виділенням бюджету для гмін.

Завершуючи перегляд найважливіших змін у економічній системі, варто звернути увагу на те, що впродовж двох останніх років з'явилися

нові важливі інституції.

Про податкову поліцію й фондову біржу вже говорилося. Крім цього, треба ще назвати Антимонопольне управління, яке слідкувало за дотриманням відповідного рівня конкуренції, або Агентство сільськогосподарського ринку, завданням якого було протидіяти надмірним коливанням цін на основні продукти сільськогосподарства. Реструктуризацією державних підприємств і підтримкою приватного сектора займається створений у 1990 році Польський банк розвитку, а також перебудоване в той час Агентство розвитку промисловості. Для перетворень і приватизації державного сектора в сільському господарстві створене Агентство земельної власності Державної казни. Для підтримки експорту в 1991 році створена Корпорація страхування експорту. За ініціативи уряду створено також кілька фондів, які підтримують діяльність на користь ринкової економіки.

Треба також згадати про дві

переломні зміни в наших зовнішніх відносинах.

Перша з них — одержання вагомого скорочення основної частини нашого зовнішнього боргу, а саме — заборгованості перед західними урядами. Я переконаний, що без радикальної економічної програми в Польщі шанси на це були б значно менші. Великою подією було також підписання договору про співробітництво з ЄС. Із економічного боку він дає нашим товарам, особливо промисловим, кращий доступ до найбільшого ринку світу й водночас зобов'язує нас поступово відкривати польський ринок для товарів ЄС та приводити наші юридичні акти до існуючих там регулювань.

* * *

Восени 1989 року Польща водночас постала перед історичним шансом і необхідністю. Шансом самостійного і якнайкращого укладання своїх справ, необхідністю їх вирішення по-новому, тому що попередня система не створювала

вже жодних перспектив. Коли я брався за своє завдання, то для мене суттєвими були дві речі: переконання, що мета, до якої ми прямуємо, є гідною, та упевненість, що ми здолаємо цей виклик. Пам'ятаю, скільки надій, але й сумнівів викликали тоді ці проблеми.

Незабаром мільйони поляків у різних суспільних і професійних ролях були раптово переміщені з одного світу до іншого. До цього було важко купити, легше продати, тепер все стало навпаки. Багато виробників як і в промисловості, так і в сільському господарстві не усвідомлювали, що не можна мати одне й інше водночас, що за вихід зі світу дефіциту, черг і відсутності свободи платиться необхідністю постійної турботи про самих покупців, а також зниженим відчуттям безпечності. Це був явний культурний і психологічний шок, який ускладнював підтримку нової політики.

Але в економіці завжди щось отримуєш за щось.

На запитання, поставлене в анкеті, «Чи хотів би ти повернутися до попередньої системи?» більшість поляків відповідала, що ні. Мені не хотілося б нав'язувати інтерпретації, але я все-таки вважаю, що це переконливо підтверджує сенс перемін, здійснених у Польщі, хоча, напевно, є речі — не лише в економічній сфері, — які мають викликати неспокій.

Гадаю, що те, що відбулося в нашій країні з 1989 року, є справді суттєвим досвідом. Коли ми створювали, ще самотні в цій частині світу, радикальну економічну програму, ніхто з нас не сподівався, що через два роки ми будемо граничити на заході з об'єднаною Німеччиною, а на сході — з державами, які виникнуть внаслідок монолітного колись СРСР. І це може бути мірою довгого шляху, який ми пройшли з нашою частиною світу.

Я переконаний, що протягом цих понад вісімсот днів Польща, будуючи демократію, пододала критичний відтинок шляху до ринкової економіки. У мене не було ілюзій, що за два роки вдасться змінити цілу економічну систему. Але кожна наступна програма має співвідноситися з тим, що було зроблено на цей час, і будувати на цьому, а не руйнувати закладений фундамент нової економіки. Незалежно від оцінок, які ще з'являться, уже є впевненість, що це був незвичайний період. Важкий, але незвичайний.

**Розмови з Лешеком Бальцеревичем
були записані в лютому–березні 1992 року.**

Акустичні ілюзії

Із Лешеком Бальцеровичем через 20 років після створення уряду Тадеуша Мазовецького розмовляють Єжи Бачинський та Єжи Козьмінський

— Над книгою «800 днів» ми почали працювати взимку 1992 року, через два тижні після того, як Ви пішли з уряду. Може, це була надто коротка перспектива? Сьогодні цю історію Ви розповіли б так само?

— Я до сьогодні не написав жодної іншої версії спогадів. Скажу більше, коли інколи мене просять виступити з якоюсь історичною лекцією, то я завжди повертаюся до цієї книги. Із того часу я видав кілька книг та багато есе, присвячених постсоціалістичній трансформації, але в основному в порівняльному аспекті. Цьому були присвячені «Соціалізм, капіталізм, трансформація», «Свобода й розвиток» або «Держава в перебудові». Але якщо йдеться про фактографію, то «800 днів» — найточніший опис.

— Дистанція в кільканадцять літ дозволяє однак краще оцінити сильні й слабкі сторони плану Бальцеровича, що тоді було, здається, запередчасно?

— Якщо йдеться про генеральну стратегію, то я не вважаю, що ми припустилися помилок. Недарма польська економічна трансформація наводиться як зразок у багатьох наукових працях. Але, звісно, діючи під величезним тиском часу й ситуації, ми не все могли належно прорахувати й прослідкувати. Я маю на увазі певні соціальні рішення, такі як загальна індексація пенсій чи легкість отримання статусу безробітних випускниками вузів. Хоча розробникам проектів це здавалося обґрунтованим, та їхні наслідки виявилися негативними — вони спричинили до великих труднощів бюджету в 1991 році.

— Докори були, скоріше, зворотні: що держава в перші роки перелому недостатньо пом'яксувала біль від трансформації.

— Я не легковажу суспільною ціною трансформації, але ми починали в умовах поганого устрою, хаосу, безнадії, гіперінфляції, пустих полиць; більшість запропонованих тоді рецептів «пом'якшення» змін чи пошуку так званої третього шляху вели тільки до подовження хвороби, а значить, до ще більших суспільних витрат. На додаток — без надії на тривале поліпшення економічної ситуації, а отже умов життя мільйонів людей.

— Тоді Ви вважалися лібералами, а як тепер — нічого не змінилося у Ваших поглядах?

— Мої переконання антиетатичні, тобто, скоріше, вільні, які під впливом досліджень і спостережень зміцнилися. Інколи повторюю, що держава — це настільки велике благо, що повинне проявлятися в малих дозах... На початку 90-х років я не називав себе лібералом, бо виводив свої переконання не із якихось філософських принципів, а з практики й більш детальних досліджень. Вивчаючи причини економічних, отже й суспільних криз у багатьох країнах, а також стагнацій, я дійшов висновку, що проблемою був зазвичай надлишок посад, а не надлишок свободи. Розвинена соціальна держава, зокрема в бідних країнах, веде до великих фінансових навантажень, деформації ринку, розростання бюрократії, високого безробіття, нерівності. Є дуже великий дисонанс між ідеологією й практикою соціальної держави. Ідеологія значною мірою опирається на магічне мислення.

— Але сьогодні економісти майже досягли консенсусу, що держава має виконувати роль регулятора ринків — як локальних, так і глобального...

— Варто вивчити, на якому рівні існуюча регуляція фінансових ринків (яка змушує банки виштовхувати активи понад баланс) та політичний тиск у Сполучених Штатах на надання ризикованих кредитів призвели до вибуху нинішньої кризи. Або як надмірна регуляція ринку праці викликає зростання безробіття, наприклад, у Іспанії, чи втримання так званого суспільного виключення у Франції. Або чому «добре відрегульовані» країни, такі як Німеччина, впали у таку глибоку кризу? Варто також зазначити, що найбільші проблеми виявляються в тих частинах фінансового сектора, які були і є найбільше «відрегульовані», тобто в банках. Клопоту, які етатиристи приписують ринку, є зазвичай справою держави. Це стосується також Великої кризи 1930-х років.

— Пан не вірить у «нову економіку», яка народжується на руїнах неолібералізму?

— Лібералізм, неолібералізм, ліберал — ці слова вживаються як прізвисько. Це така мода серед багатьох інтелектуалів. Середовище професійних економістів не змінило поглядів, не перейшло раптом на антиринкові чи антикапіталістичні позиції. Етатиристи у медіа сьогодні голосніші, але їхня перевага — це акустична ілюзія. Визначення «глобальна фінансова архітектура» звучить гарно, але що воно насправді означає? Головною причиною нинішньої кризи були помилки в економічній політиці Сполучених Штатів та деяких інших країн. Нинішня криза не ставить під знак питання, об'єктивно кажучи, такі фундаменти динамічного капіталізму, як свобода, приватна власність, індивідуальне підприємництво, відповідальність.

Громадсько-політичне видання

Лешек Бальцерович

800 днів

коротка історія великих змін
1989–1991

Редактор *Алла Миколюк*

Коректор *Тетяна Дубіна*

Комп'ютерне верстання *Миколи Волощука*

Оформлення обкладинки *Сергія Нурахметова*

Формат 70×100/16. Ум. друк. арк. 15,16.

Тираж 1000 пр. Зам. 210.

Видавець і виготовлювач ТОВ «Золоті сторінки»

вул. Маршала Бажанова, 28, м. Харків, 61002

Тел./факс (057) 701-0-701

Свідоцтво суб'єкта видавничої справи ДК №276 від 12.12.2000 р.



ХАРКІВСЬКИЙ МІСЬКИЙ
БЛАГОДІЙНИЙ ФОНД
ЮРІЯ САПРОНОВА

«У грудні 2009 року минає 20 років від ухвалення Конtrakтовим Сеймом пакета законів, що реформували економіку, а власне, змінили устрій Польщі. Ця мирна революція увійшла в історію під назвою «План Бальцеровича».

Як могло статися, що цей скромний науковець разом із невеликою групою колег здійснив у 1989 році своєрідне повалення устрою, проголошуючи під патронатом профспілки, без публічних дебатів, а може, навіть без повного знання, що таке прем'єрство, — реальний капіталізм?

Ця одна з найважливіших реформ в історії Польщі не дочекалася солідних наукових праць. Єдиним досить повним звітом про ті події і донині залишається книга «800 днів, контрольований шок», тобто оповідь самого Лешека Бальцеровича, записана та видана у 1992 році. Тоді книжка розійшлася кількадесятитисячним тиражем, але сьогодні її вже не дістати. Звідси — природна ідея поновлення «800 днів». Хоча б для того, щоб нове покоління поляків, яке зростало уже у вільній капіталістичній Польщі, могло дізнатися — з перших вуст — один із великих основоположних міфів III Речі Посполитої.

Варто пригадати (...), якою була точка відліку в 1989 році, про що думали й що робили люди, яким доля тоді довірила майбутнє поляків.

Це дуже незвичайна й нині доволі повчальна оповідь».

Єжи Бачинський, із передмови

