

ГУБЕРНАТОР СОБЯНИН

До 2000-го года Сергей Собянин не был столь заметной фигурой на политическом олимпе Тюмени, да и в Ханты-Мансийске, будучи председателем окружной Думы, он не проявлял особой харизматичности (попробуй, прояви себя при живом Филипенко!). Большая политика открылась ему в Москве, где он возглавлял Конституционный Комитет при Совете Федерации и оказался в нужный момент в нужной роли. Вернее, таких моментов было несколько, но один эпизод, как считают многие, сыграл ключевую роль, а именно: участие в деле генерального прокурора Скуратова, после которого Сергей Собянин оказался в поле зрения Кремля. Следующее его назначение первым заместителем полпреда Уральского Федерального округа в Екатеринбурге было уже следствием попадания в высшую номенклатурную обойму. Нельзя сказать, что Собянин горел желанием работать в УФО, но работал он исправно, грамотно, как чиновник высшего государственного ранга. Встав на стезю государственной службы, он понял, что выбор дальнейшего пути теперь будет предопределен свыше. Так и случилось.

Леонид Рокецкий готовился к очередным выборам, и ничто не предвещало грозы. Сергей Собянин как один из наиболее представительных федеральных чиновников, рассматривался Рокецким в качестве доверенного лица. Между ними даже мышка не пробежала. Но 13 ноября грянул гром среди ясного неба. Собянин выставил свою кандидатуру на пост губернатора Тюменской области в пику Рокецкому. Неелов и Филипенко все-таки «продавили» это решение, остановив выбор на Собянине, как на компромиссной фигуре, устраивающей их обоих. Они рассчитывали, что объединение электоральных баз ХМАО и ЯНАО создаст достойный противовес опасному для них «папе Роки».

По логике вещей, заслонить Рокецкого могла только тяжеловесная, подобная ему фигура. Но на ринг вышел интеллигентный и легкий, как голландский тюльпан, Сергей Собянин. Это был неожиданный поворот, как появление В.Путина в качестве президентского преемника, которого до одного момента не было ни в одном аналитическом прогнозе. Сергей Собянин относится к политикам новой волны, с иными, чем у окружных губернаторов, принципами и подходами. Он - из противоположностей, которые приходят на смену определенному историческому этапу.

Посмотрим аналогии. Упрямый, мощный Борис Ельцин – титаническая фигура, квинтэссенция нации уступает место худощавому, спортивному, умному Владимиру Путину, который, как стратегическая торпеда, успешно вводит Россию в мировую цивилизацию. Плотный и крепкий «гриб-боровик» Рем Вяхирев, несменяемый, как папа Римский, отдает Газпром в тонкие руки аккуратного и стыдливого Алексея Миллера. Монументальный аграрный губернатор Леонид Рокецкий покидает свою империю, передавая бразды правления системному теоретику Сергею Собянину.

Северяне не ошиблись, Сергей Собянин победил уже в первом туре выборов. Он был идеальным кандидатом, старательно выполнял все «пиаровские» сценарии, не пропускал ни одной встречи с избирателями, но победителей оказалось больше, чем он один. Это была «война» Севера с Югом, и на этот раз Север «выжал» из себя все голоса, чтобы противостоять относительно густо населенному Югу. Пожалуй, мы наблюдали последнее шоу, когда А.Филипенко и Ю.Неелов шли рука об руку и ели кашу в одном окопе. После выборов они начали конкурировать между собой по влиянию на юг области, постоянно напоминая Собянину, чем он им обязан. Собянина это, наверное, нервировало, но он старался не показывать виду, что между тремя губернато-

рами не все так ладно и складно, как это выглядит на экране телевизоров. Он ратовал только за дружбу и сотрудничество между тремя субъектами одной области, ведь от этого зависело, «хлынут» ли северные деньги на юг области, как было обещано в предвыборной кампании.

После выборов Тюмень первое время не понимала нового губернатора, да и он чувствовал себя «не в своей тарелке». По городу бродили слухи, что Собянин – переходная, временная фигура, что ему уже обещано в Москве высокое кресло, настолько он ценный, необходимый президенту человек, а в Тюмени будут еще одни выборы – не привыкать. Но люди-то знают, что нет ничего более постоянного, чем временное. Да и Собянин как будто ничего не ждал, не сидел на чемоданах, а работал так, как будто собирается оставаться здесь навсегда, постепенно пропитываясь тюменским менталитетом. В своем кругу он говорил, что с такой должности, как губернатор Тюменской области, «уходят только на пенсию».

Сразу же по приходу нового губернатора в Тюмени появился термин: собянинский стиль управления. Что под этим понимать? Собянин как системщик видит не точечную цель, а целостную картину – поле реформ, зная, как должно быть. Важно только определить очередность действий, выстроить систему, чтобы она работала (желательно без сбоев), как по законам физики, когда все виды материи сами собой укладываются: каждый вид в своем слое в соответствии со своей плотностью, вязкостью и другими характеристиками. Собянин придерживается принципа оптимальности, золотой середины, его формула успеха - в последовательном и планомерном оборудовании вверенного ему пространства. Конечно, у многих не хватает терпения наблюдать, как он «вышивает» свою картину крупной гладью и мелким бисером в точном соответствии с первоначальным рисунком. Если кому-то заблагорассудится вставить в эту картину свой элемент, то вряд ли это получится. Собственно, это обстоятельство было причиной многих состоявшихся и несостоявшихся конфликтов между новым губернатором и старой тюменской элитой.

На него пытались влиять, стремясь изменить его принципы и подходы, но безуспешно. По мнению экспертов: «С.Собянин – идеальный кадр с точки зрения тех сил, креатурой которых он является. Его невозможно склонить к коррупции, поймать на ошибках, он не пойдет на сближение по линии банкетов и презентаций, охот и бань, тем более по линии адюльтера, у него нет видимых друзей, через которых можно было воздействовать, его близкие избегают любых контактов, связанных с его профессиональной деятельностью». В этом отношении Собянин разочаровал многих тюменских деятелей, которые делали расчет на банные посиделки или попытки «договориться, как мужик с мужиком». Обломались!

Вокруг Собянина в месяцы ходило много невостребованных людей со своими идеями. Откуда они взялись, и где были раньше? Передержанная энергия носителей этих идей просто давила на Собянина, требуя постановки своих программных элементов в оптимально построенную им систему. Он не противился принимать предложения, исходящие от местных специалистов, пытаясь понять: насколько их видение соответствует его собственным представлениям. Собянин слушал и анализировал, но такой подход мало кого устраивал: все хотели «войти строкой в бюджет», а губернатор настаивал на равенстве закона для всех. Так постепенно тюменская элита разошлась по департаментам - решать вопросы в порядке очереди.

Но простые люди хотели совершенно иного, их помыслы были просты и понятны, а их нетерпение - огромным. На первом этапе губернаторства Собянина ежедневно атаковали, оттягивая энергию замыслов в сиюминутные во-

ронки. Когда он говорил о главном, раскрывая панораму будущего, его вдруг спрашивали, почему в городе нет горячей воды, ямы на дорогах, грязь, мусор, ветхое жилье... Бесчисленное количество земных проблем, в которых можно просто утонуть в состоянии бесконечного аврала. Поначалу Собянина все это сильно обескураживало: губернатор не должен решать все эти проблемы, это не его функции! Но поневоле он начал строить такую систему, в которой есть разные уровни принятия решений, в том числе, по самым бытовым вопросам. В этой системе тюменская городская администрация стала преобразовываться из самостоятельной «страны чудес», а некое «цеховое подразделение» администрации области. Собянин забрал из города в область добрую половину руководящих кадров, нашел с мэром С. Киричком общий язык, чтобы тот не «противился» собянинской системе управления.

В настоящее время эта система достраивается до самого низового звена – территориальных органов самоуправления – ТОСов. Они в Тюмени есть, но не везде и очень слабы властью и финансами. Дело это в законе никак не прописано, поэтому командовать ТОСами будут сами граждане, проявляя свои гражданские инициативы перед губернатором. Чтобы дорожки с газонами были и площадки для выгула собак, и каждый двор пестрел цветами, как площадь перед администрацией области.

Кстати, все заметили изменения около «Желтого дома», красиво, ничего не скажешь, посадили экзотические деревья – туи, оберегали их от заморозков, одевали в целлофановые пакеты, хранили как тех самых французских коров, которых привезли в Голышмановский район для приплоду. Рыжие и ранимые француженки выдержали сибирский климат, но мяса от них мыждемся не скоро. Этих уникальных коров будут разводить на будущее. Такие красивые заделы, как туи, фонтаны, канадские газоны, бордюры, ливневые стоки рассчитаны не на один год. По этим признакам, люди делают вывод, что Собянин не похож на временщика, которого вот-вот, по слухам, появившихся все с той же ежемесячной регулярностью, заберут в Москву на повышение.

Собянин относится к типу личностей, которые особенно эффективно действуют в пионерский период, когда все начинается с нуля. Вспомнить хотя бы Когалым, где он за два года своего мэрства вывел город «из грязи в князи», сделал из него «персик в тайге». Еще год такой энергичной работы, и Тюмень может стать образцовым городом Сибири. Чего это стоит человеку? Совсем немного: Собянин работает по 16-18 часов в сутки, хотя его никто не погоняет.

Он построил достаточно эффективную модель управления, которая создает эффект «домино». Стоит губернатору сделать легкое движение перстом, как тут же начинается цепная реакция, жестко связанная персональными мотивациями по цепочке «сверху – вниз». Теперь уже каждый чиновник не подобен флюгеру, который «держит нос по ветру», а находится в жестко связанных отношениях по вертикали и горизонтали.

«Домино» складывается пока удачно, а временные трудности, связанные с ремонтом дорог, водителей не пугают. Складывается впечатление, что Собянин сам руководит городским хозяйством, на селе такая же картина, как будто его длинные руки до всего достают. А на деле работает Система. Не все пока понимают, как она работает, но результаты налицо, и о них постоянно говорят в СМИ. Объективно по многим направлениям идут позитивные сдвиги.

Снаружи система Собянина выглядит жесткой: все выполняют только свои функции, не нарушая границ, не выходя за рамки, но внутри ее есть выбор средств, времени, способов, состояний, людей: делайте, что хотите, но

чтобы результат был. Попасть в узловые части этого системного механизма довольно сложно. Отбор главных «узловиков» - предельно осторожный. Если человек склонен вибрировать, обладает большой дисперсией, бурными выплесками энергии, то при всем его великолепии, он для этого собянинского механизма не годится. Собянин говорит тихо, но слова его порой «грому подобны». С ним трудно найти общий язык, если у собеседника присутствует желание его переформатировать. Один человек из его окружения как-то сказал: «Не пытайтесь влиять на Собянина, попробуйте ему не мешать».

Он ценит профессионалов. Так, многие его сторонники, которые были востребованы им как самостоятельные яркие личности во время выборов, остались после победы за бортом, а иные, кто представлял сторону Рокецкого, оказались в его команде как «профессионалы».

Собянин полностью сосредоточен на выполнении своей программы, не распыляется, проявляет мало чувств и эмоций, кроме одного вопроса – по борьбе с наркоманией. Очевидной была его растерянность, когда во время встреч с избирателями, они буквально засыпали его вопросами по этой теме. А когда он стал губернатором, первым делом создал Комитет по борьбе с этим злом - отдельную, подчиненную ему напрямую, довольно мощную структуру, хорошо оснащенную финансами. С экранов местного телевидения практически исчезли репортажи об ужасах наркомании, что только разжигало любопытство подростков, но появились рекламные объявления, заработал телефон доверия, реабилитационный центр. Но люди не считают эти формальные достижения результатом. Главное достижение - это отношение губернатора к данной проблеме, расстановка приоритетов, которое чувствуют чиновники, учителя, врачи, представители силовых структур. Мы живем в такой стране, где стоит президенту что-то сказать, проявить к предмету особое внимание, как тут же все бегут наперегонки исполнять. Так и у нас, стоило губернатору искренне проявить реальную заинтересованность в этом вопросе, покатился вал стараний, и совместные усилия привели к первым сдвигам, особенно в области профилактики и ликвидации наркоточек.

Он пришел в Тюмень не на пустое место, поэтому «с нуля» пришлось выполнять только свою программу, на базе того, что было сделано раньше. Разбирая административную документацию, он постепенно вытягивал количественные кирпичики, необходимые как строительный материал. Из каскада цифр были выстроены таблицы, из таблиц - программы. Сначала паутинка, потом каркас, и вот уже фундамент есть. Так была разработана программа экономического развития Тюменской области - без округов.

Ставка сделана только на юг области, на свои силы. Эта программа прошла стадию общественной экспертизы, была одобрена участниками Гражданского Форума. В ней все подробно расписано по всем отраслям применительно к каждому району и городу. Получился не только самый большой каталог, но и инструкция по развитию юга области. Теперь губернатору необходимы исполнители, соратники, масса людей, добровольно объединенных общей идеей построения, выполняющих один большой, а не много разных, проектов. По этой инструкции сможет эффективно работать любой другой губернатор, который придет вслед за ним.

Собянин не вторгается на новое поле, не нарушая равновесия, не пытается перепрограммировать то, что не в его ведении. В этом заключается его «удобство» для внешних и внутренних структур. Политика Собянина по отношению к триединству Тюменской области больше проникающая, чем конкурентная. Он позволяет «проникать» на юг области богатым северным регионам, которые прежде не могли, а теперь получили почетное право финанси-

ровать предприятия юга области. И что же в этом плохого? Люди вовремя получают зарплату, регенерированы сотни и тысячи рабочих мест, поднимается местный производитель. В жизни есть такие отрезки времени, по которым можно скользить, как по рельсам, ничего не меняя, когда приняты принципиальные решения, забетонированы Конституцией, все процессы текут по инерции и только оперативно корректируются. Вот так сложилось в Тюменской области, что есть округа, и последнее десятилетие прошло в свете названного события. Возможно, округа думают, что это они подвергают экспансии юг области, который нужен северянам для переселения в более комфортный климат, но ведь и юг области берет реванш после многолетнего невнимания со стороны округов и подтягивает богатый север для собственного развития. Как только губернатором стал Сергей Собянин, выходец из Ханты-Мансийского округа, Север стал более открытым, и уровень жизни начал постепенно выравниваться, как уровень воды в сообщающихся сосудах.

Собянин не пытался и не пытается объединить область, как это делал, например, Рокецкий, по этой самой причине вступивший в противоречия с окружными губернаторами, хотя у него до сих пор есть сторонники такого объединения. Собянин *интегрирует* Тюменскую область, разрабатывая долгосрочную стратегию ее развития вместе с округами. Он предвидел, что центр рано или поздно замкнет функции недропользования на себя, что и произошло в последнее время. Теперь мы должны быстро развивать все, что осталось за пределами нефтегазового комплекса, до чего раньше не доходили руки: земледелие, животноводство, промышленность, другие ценные полезные ископаемые, чтобы уже не зависеть от колебаний цен на нефть.

Слово «интеграция» занимает ключевое место в его политике. Во время предвыборной кампании одна женщина с восхищением произнесла: «Собянин - это Интеграл!». Он видит нити общественных, социальных и личных отношений, которые связывают «всех со всеми» в большой Тюменской области узами родства, партнерства, общими интересами и особой ментальностью первопроходцев, сложившейся в период освоения северного края. Заметьте, любой дружеский кружок до сих пор сохраняет в себе некое «тюменское естество», благодаря которому люди добровольно помогают друг другу. Собянин чувствует область по всему меридиану, чутко улавливая малейшие изменения в настроениях людей, отношениях между субъектами власти. Он старается не реагировать на негатив, ведет себя сдержанно, держится солидно.

Самые крепкие нити – это совместные экономические проекты, например, строительство дорог, которые связывают юг области с северными территориями. Их можно «пощупать» колесами автомобилей. Другое дело – продвижение сельскохозяйственной продукции с юга на север, где уже сложились свои поставщики из соседних с областью регионов. Северный рынок надо еще завоевывать, а для этого «наша продукция должна быть конкурентоспособной», - считает губернатор. Бизнес - связи между субъектами в области заметно активизировались, политика интеграции работает не слишком явно, но действительно.

Собянин стал губернатором самой странной в России области, которая распоряжается на территории только своей южной части, не имеющей статуса субъекта Федерации. С другой стороны, губернатор представляет всю область, включая округа, которые ему никак не подчиняются. Такого не сложно, и дико построенного субъекта Федерации в новой Конституции, разумеется, больше не будет. Странное все-таки человек существо: наделает глупостей, введет в рамки закона, а потом еще и «уважает» этот закон. Однако, благодаря этому нонсенсу, округа десять лет живут и процветают и не хотят менять

своего положения. В Москве, по некоторой полуофициальной информации, готовится проект «укрупнения» некоторых регионов, в первую очередь, имеющих «матрешечную» структуру. Первым под этот эксперимент попадал Красноярский край, была уже договоренность с Лебедем, но помешали трагические обстоятельства. Следующая на очереди – Тюменская область.

Линия жизни – это отросток протяженно длинного корневища, которое тянется из глубины времен, питая личность духом предков и побуждая к жизни новые детские ростки. Крепкое древнее корневище дает сильные всходы.

Собянин – исконный внук своих дедов. Один дед, по материнской линии - уральский казак получил в первую мировую четыре «Георгия» за храбрость, а в гражданскую – именное оружие от Буденного. Второй дед по отцу - коренной таежник, в свои сто лет ходил в тайгу на медведя с рогатиной. Горячая казачья кровь, с одной стороны, и мудрая, размеренная сила, с другой, «гремучая смесь» этих мощных корней дала через поколение один замечательный по своему генетическому своеобразию росток, который наделен историческим соответствием времени и миссии в данный век и в данном месте.

Тюмень – это «ворота в Сибирь», ее географическое положение, ее история, связанная с приходом войска Ермака на берег Туры, все свидетельствует о пограничном состоянии между двумя частями Света. Собянин как будто был создан для Тюмени, и судьба распорядилась именно так, что он стал губернатором Тюменской области. Как две реки сливаются в одну, в чертах его бледного благородного лица, в его культуре и мировоззрении, совмещены черты Европы и Азии. В черных, проникающих в самую душу глазах кроется какая-то космическая тайна. Кажется, что он видит насквозь, люди для него прозрачны, а события обзрываются им с высоты птичьего полета – интегрально. Высокий образовательный ценз, политический опыт, современный менеджмент сочетаются с тончайшим чутьем в его мировоззренческом комплексе.

21 июня, в «последний день Близнеца», ему исполнится 44 года. Прекрасный возраст для мужчины, самый расцвет, а с учетом того, что он является потомком долгожителей, это еще и молодость. Все знают, что Сергея Семеновича Собянина по телефону, играя в разведчики, часто называют «три в одном», имея в виду три буквы «С», с которых начинается его имярек. Мне кажется, что это символично, ведь в нем действительно сочетаются три источника его силы и мудрости: Стабильность, Системность, Сотрудничество. У кого-то, возможно, другие ассоциации. Но пусть они об этом расскажут сами.

2002 г.