

## **«Все поколения моей семьи... были вовлечены в глобальные аграрные преобразования»**

**Н.И. Шагайда, А.М. Никулин**

*Наталья Ивановна Шагайда*, доктор экономических наук, директор Центра агропродовольственной политики Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ. 119571, Москва, пр-т Вернадского, 82. E-mail: Shagaida@ranepa.ru

*Александр Михайлович Никулин*, кандидат экономических наук, директор Центра аграрных исследований Российской академии народного хозяйства и государственной службы при Президенте РФ, директор Чаяновского исследовательского центра Московской высшей школы социальных и экономических наук. 119571, Москва, пр-т Вернадского, 82. E-mail: harmina@yandex.ru

*Аннотация.* В биографическом интервью д.э.н., директора Центра агропродовольственной политики РАНХиГС Н.И. Шагайды рассматриваются исторические корни формирования и развития советской аграрной системы на примерах личного жизненного опыта автора, его семейных поколений, связанных с сельским хозяйством в различных регионах бывшего СССР. Большое внимание в интервью уделяется размышлению об особенностях аграрных университетских и академических организаций и значению в них роли замечательных ученых, определяющих продуктивность работы научных коллективов и горизонты развития аграрных наук.

В интервью представлены вехи основных научных исканий Н.И. Шагайды, совпадающих с ключевыми этапами перестройки и реформирования советской и постсоветской аграрной системы. Большое внимание уделяется описанию социально-экономических экспериментов и преобразований, связанных с реформированием советской колхозно-совхозной системы в Нижегородской области и ряде других регионов РФ в 1990-е годы, а также созданию институтов сельского развития на примере Лодейнопольского района Ленинградской области. Подчеркивается, что для успешных и устойчивых аграрных преобразований науке и власти насущно необходима систематическая работа снизу на уровне пилотных региональных проектов, учитывающих мнения, запросы, понимание самих сельских жителей, а также местных сельских лидеров в процессах выработки, усвоения и адаптации повседневных новшеств необходимых аграрных перемен.

В заключение ставятся вопросы формирования стратегических целей государства в области регулирования земельных отношений, продовольственной безопасности, аграрного производства и в целом сельского развития Российской Федерации.

*Ключевые слова:* семья, школа, наука, СССР, перестройка, реформа, аграрные предприятия, земля, сельское развитие

DOI: 10.22394/2500-1809-2021-6-2-121-153

*А.М. Никулин:* Первый мой вопрос как всегда связан с основными этапами жизни исследователя, вехами его биографии.

*Н.И. Шагайда:* Мы с тобой разговариваем в мае, когда все вспоминают о Дне Победы. Я неожиданно осознала, что родилась через 13 лет после окончания Великой Отечественной войны... так мало времени прошло. Сейчас 13 лет назад кажутся просто вчера, особенно если рассматривать «мои вехи».

Я родилась в Северном Казахстане, в Павлодаре, в семье целинников. Мои родители — выпускники Ленинградского института зоологии и фитопатологии, поженились сразу после института и поехали на Целину. Мама приехала в Ленинград с Дальнего Востока, где после Уссурийского сельскохозяйственного техникума работала агрономом в колхозе в с. Яковлевка. В Яковлевке был дом ее родителей.

Папа приехал в Ленинград из Караганды. Он также перед Ленинградом после сельскохозяйственного техникума работал агрономом в немецком колхозе. Всю жизнь с уважением вспоминал, как там люди — высланные с Поволжья — ответственно работали, какие они были умелые. Ему помогло, что он немного знал немецкий язык — в колхозе по-русски почти не говорили. А знал он его после карагандинской средней школы потому, что там преподавали институтские учителя, эвакуированные из Ленинграда. Я с удовольствием рассматриваю фотографии родителей времен их учебы в Ленинграде — красивые, в шляпах, макинтошах!

*А.М. Никулин:* Получается, если перед Целиной, то это первая половина 1950-х годов?

*Н.И. Шагайда:* Ну да. Моя сестра родилась в казахстанской деревне. А я уже в Павлодаре. Надо сказать, что это были вехи карьерного роста моего папы — село Галкино Павлодарской области, Павлодар. Его всегда замечали и двигали. Тогда ведь все время кто-то приезжал проверять работу — из райкома, обкома, Алма-Аты, Москвы. А родители после ленинградского института — молодые, квалифицированные, работающие, и они сначала из села переехали в Павлодар, где папа стал начальником станции защиты растений, потом через пять лет папу опять перевели: тогда образовался Целинный край, и его туда отправили, где он стал начальником управления зернового хозяйства. Знаний агронома оказалось недостаточно для работы, и он поступил в заочный сельскохозяйственный институт на экономический факультет. Работал, учился. Мама тоже все время работала, в Павлодаре родился третий ребенок — мой брат. На следующий день после полета Гагарина. У меня такое яркое воспоминание детства: я на пороге дома, а папа показывает на небо и говорит: «Смотри, видишь — Гагарин летит!» Все никак не спрошу родителей: почему брата назвали Константином, а не Юрием?

*А.М. Никулин:* Павлодар был тогда столицей?

*Н.И. Шагайда:* Он был и есть областной центр, Целиноград стал краевой столицей. Папе тогда было 30 лет. Вот нам сейчас кажутся молодыми министры, замминистров, а на самом деле тогда тоже было очень много молодых людей. В деревне у папы был в подчинении отряд чуть ли не с десятков самолетов, которые обрабатывали посеы против саранчи. Жили они тогда практически в землянках. Я раньше думала, что землянка — это вот выкопали углубление, сверху насыпали что-то. А землянки в Казахстане, что я помню, это маленькие домики, у которых пол был ниже уровня окружающей дом поверхности земли. Были у них и стены из глины с соломой, и крыши, и маленькие окошки, и земляные полы. Мама рассказывала: сестра в корзине, подвешенной к потолку, на полу — рабочие — простой и тяжелый быт. И была тогда жуткая саранча, от нее поля обрабатывали ядохимикатами.

*А.М. Никулин:* А чем травили? Тогда ведь были средства только примитивные и страшно ядовитые.

*Н.И. Шагайда:* Ужасно ядовитые! Мама рассказывала, как без всякой защиты палкой размешивала эти яды, в огромных чанах, поскольку рано утром надо было обрабатывать поля. Надо сказать, что извели саранчу. Когда вдруг я в 1972 году уже в Алма-Атинской квартире обнаружила такого огромного кузнечика, который в три прыжка мог комнату перепрыгнуть, и показала папе, то он очень удивился: «Боже мой, а я-то думал, что всех их вывели еще в конце 1950-х!»

*А.М. Никулин:* Саранчу он узнал?

*Н.И. Шагайда:* Да. Папа вспоминает, как при прилете саранчи к нему бежали местные жители и кричали: «Саранчовый начальник, саранчовый начальник, саранча прилетела!»

В Павлодаре мы жили на берегу Иртыша в какой-то хибаре, которую родители сами ремонтировали между работой и командировками. Как мама все успевала? Без бабушек, декретный отпуск всего несколько месяцев... Вот у меня такие яркие воспоминания детства: папа приходит на обед, и мы бежим купаться в Иртыше, набережная, «Женщина с веслом» стоит, как полагается. Помню замечательный краеведческий музей в крепком купеческом доме с фигурами женщин из папье-маше в национальных костюмах, детский парк со львами...

В Целинограде мы прожили чуть более года, там я пошла в первый класс, а через полгода папу перевели уже в Алма-Ату.

*А.М. Никулин:* Так это ты с детства попутешествовала по всему Северному Казахстану? Хотя Алма-Ата — это уже Южный Казахстан.

*Н.И. Шагайда:* Ну да. У меня жила бабушка в Караганде, а мамы родители на Дальнем Востоке, и мы на поезде ездили или летали из Павлодара, из Алма-Аты...

*А.М. Никулин:* Перебью: получается, что вы по географии жизни и работы — самые что ни на есть советские люди: «...мой адрес Советский Союз»? А твоя фамилия связана случайно не с Украиной?

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

*Н.И. Шагайда:* Моя девичья фамилия Рябченко, папина мама — Кравченко. Мамины родители — Дедко и Худоба. Но никто из них на Украине не жил, вначале в России, потом — волею судеб — в Казахстане.

*А.М. Никулин:* Получается, тут и Украина, и Дальний Восток, и Ленинград, и районы Казахстана — и в судьбе твоих родителей и в твоей...

*Н.И. Шагайда:* Советский человек в большой стране. В Алма-Ате мы жили около 9 лет.

*А.М. Никулин:* А какие впечатления об Алма-Ате?

*Н.И. Шагайда:* О! Горные вершины — сильное впечатление для «степной» девочки! Я доучивалась в первом классе в школе за несколько кварталов от дома, и часть этих кварталов я шла, прямо на горы. Останавливалась, смотрела на них, и они были снежные, такие красивые! Потом поворачивала и шла без остановок в школу... Вообще, я очень благодарна Алма-Ате, потому что я научилась жить в многонациональной среде. Там еще и тепло, и море фруктов. Помню, на кухне мама с недоумением смотрела на персик с дачи: «Как его засунуть в банку?» Не проходили персики через горловину трехлитровой банки! Мне там очень нравилось. Там у меня была первая работа и первая заработная плата: я работала манекенщицей в республиканском Доме моделей с 13 лет! Когда папу позвали работать в Москву (мы переехали в самом начале 1975 года), я увидела, что москвичи — совершенно другие. Они все-таки не умели жить в многонациональном государстве, они уже делили людей по национальности. Это было для меня удивительно.

*А.М. Никулин:* Ну москвичи вообще отделяли себя от всей страны. От любого провинциала, не важно, какой он национальности — такое исторически сложившееся столичное высокомерие.

*Н.И. Шагайда:* Снобизм ужасный. В Алма-Ате я долго училась в обычной школе, у нас очень разные люди были, я даже не скажу количество национальностей. Дунгане, уйгуры, казахи, татары, русские, украинцы... Классы были огромные, по 40 человек. Я прouчилась до 8-го класса, а потом забрала документы и перешла в физматшколу.

*А.М. Никулин:* Какая ты самостоятельная была!

*Н.И. Шагайда:* Вообще не помню, чтобы родители со мной куда-то особенно ходили. Правда, мама меня привела на плавание и в музыкальную школу, в которую, впрочем, меня не взяли. А все мои воспоминания — как я еду в 6 или 7 лет к зубному врачу на двух автобусах в Целинограде, в бассейн в Алма-Ате, сама езжу ребенком в городскую библиотеку. Родители все время работали. Мама работала недалеко, она прибегала на обед — покормить детей и опять убегала на работу. А папа был всегда очень занят и все время учился. В Алма-Ате он защитил диссертацию, создал алма-атинский филиал Центрального института агрохимического

обслуживания сельского хозяйства (ЦИНАО). Это была прекрасная сеть институтов, как я теперь понимаю, она покрывала все республики, области в стране, с каждого поля брались пробы почв, определялось, что лучше выращивать, какие удобрения нужно вносить. Я помню, как первая ЕС ЭВМ приехала в Алма-Ату, и папа искал помещение под нее, нужно было 100 м<sup>2</sup>. Клавиатура была как рояль, эти перфокарты, перфоленды... Тогда это для хозяйств было все бесплатно. Папа создал хороший региональный институт и его пригласили работать в Москву, на должность заместителя директора Всесоюзного института агрохимического обслуживания сельского хозяйства. К этому времени сестра моя уже училась в Менделеевском химико-технологическом институте в Москве. Она окончила школу с золотой медалью. Мама ужасно страдала, что семья — в Алма-Ате, а ее девочка — в Москве в съемных комнатах с тараканами. Папу и раньше приглашали в столицу, но мы все ценили жизнь в небольшом и теплом городе, у родителей была интересная работа, хорошее окружение, устроенный быт. Это был совершенно другой, чем в Москве, ритм. И папа отказывался переезжать. Ему, собственно, везде нравилось работать. Мне кажется, он бы и из села не уехал, так как везде делал жизнь свою интересной, но мама всегда была двигателем прогресса: если папу приглашали, то она поддерживала идею развития карьеры. Я уже была в 10-м классе, училась на подготовительном отделении при МГУ, собиралась туда поступать. И когда папе предложили в очередной раз работу в Москве, мама сказала: «Ну что это за семья, которая половиной тут, а половиной — там? Едем!»

*А.М. Никулин:* Как ты лично этот переезд восприняла?

*Н.И. Шагайда:* Понимаешь, я попала в новый район — Бибирево — без метро, с плохим транспортным сообщением, без инфраструктуры. В Алма-Ате я жила в центре столичного города, училась в одной из лучших школ, в физматшколе, у нас была там совершенно необычная публика. Мы на уроках истории много готовились самостоятельно, а потом устраивали разные баттлы, как теперь говорят. Помню, одна дискуссия была про роль ленд-лиза в нашей победе. Будущий режиссер Бахыт Килибаев представлял американского генерала, его друг — советского начальника. Они разыгрывали сцену со знанием предмета о том, кто и что дал во время ленд-лиза. Они были начитанны, образованны, в курсе новостей. Как я понимаю теперь — «золотая молодежь» в хорошем смысле. Когда я после этого класса попала в Москву, то, хотя москвичи могли относиться плохо к провинциалам, для меня именно ученики в московской школе показались провинциальными по сравнению с алма-атинской.

Я продолжала учиться на курсах для поступления в МГУ. И уже весной, когда нужно было сдавать экзамены, папа говорит: «Давай, я тебя отвезу в Тимирязевку?» А его институт был возле Тимирязевки. А там такой шикарный район — Лиственничная аллея,

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

старинные корпуса, парк, пруды, скверы... И он сказал: «Ну смотри — даже если ты поступишь в МГУ, тебе надо будет ехать два часа в одну сторону и два в обратную. В лучшем случае. А тут всего лишь 9 км от дома, за два часа можно пешком пройти». Я спросила, какие тут есть факультеты, специальности, и подала документы на экономическую кибернетику.

*А.М. Никулин:* Кибернетика была уже тогда?

*Н.И. Шагайда:* Да, причем уже давно. Это было достижением Р.Г. Кравченко и Э.Н. Крылатых. И я поступила. Мама тогда провела со мной курс, какие растения как называются на латыни, как отличить колос ржи от пшеницы — до сих пор не знаю, как. Я легко поступила и легко проучилась.

*А.М. Никулин:* А что было дальше?

*Н.И. Шагайда:* История такая: хотя раньше было обязательное распределение, но у меня красный диплом и я могла выбирать сама из предложений. Мне исключительно по названию очень понравился Институт кибернетики, и я решила, что пойду туда. Родители не вмешивались в мою жизнь, но в ключевые моменты как-то меня подправляли. После моего выбора будущего места работы папа позвонил профессору Р.Г. Кравченко, который стоял у истоков создания Института кибернетики: дочь заканчивает, как там, в институте? А тот сказал: «Знаешь, лучше туда не надо! Лучше в Институт экономики сельского хозяйства». Папа поинтересовался, с кем там интереснее будет работать. Кравченко, с которым я лично и знакома не была, сказал, что он бы посоветовал двух человек. А лучше — одного — «нужно работать с Васей, если возьмет». Так я пришла наниматься к Васе — Василию Якимовичу Узуну<sup>1</sup>, во ВНИЭСХ.

*А.М. Никулин:* Это в каком году?

*Н.И. Шагайда:* 1980-й, год Олимпиады. После диплома у меня была путевка для отдыха. Но нас на месяц раньше выпроводили из Тимирязевки из-за Олимпиады, и оказалось, что я приду на работу не через месяц, как полагается, а через два. И вот я прихожу во ВНИЭСХ — отличница, с красным дипломом, а в отделе кадров сидят какие-то гримзы и говорят мне: «Девушка, как вы начинаете свою трудовую жизнь? Вы едете на какой-то отдых вместо того, чтобы работать на благо родины!» Кто помнит СССР, тот знает, что это совершенно типичное отношение к людям. Ну я пришла к Василию Якимовичу. Там тогда был отдел планирования, три сектора. Один из них — «Программно-целевого планирования» — был организован В.Я. Узун, который за несколько месяцев до этого, если я не путаю, приехал из Кишинева. Он был какой-то другой, выделялся из руководителей секторов и отделов, сам много рабо-

1. Узун В.Я., Никулин А.М. (2018). «Я часто думал, что действительно полезного можно для крестьян сделать» // Крестьяноведение. Т. 3. № 3. С. 128-161.

тал, увлекал своих сотрудников. Он всегда как-то с другой стороны смотрел на знакомые явления, и всегда из этого получалась осмысленная, интересная и очень прикладная работа. Да и вообще вокруг жизнь была веселая: народ все время что-то отмечал, но я как-то сторонилась постоянных дней рождений, праздников на работе.

*А.М. Никулин:* Ты имеешь в виду, что конец 1970-х — начало 1980-х, «поздний брежневизм» — это сплошные посиделки, разговоры везде и обо всем и часто с алкоголем?

*Н.И. Шагайда:* Ну да! И обход, точнее — обег — окрестных магазинов в перерыв в поисках продуктов. Мне кажется, что сейчас совсем иное дело с застольями на работе. В моем окружении их просто нет и, видимо, везде так. Я тут недавно оказалась на территории какого-то большого комплекса, шли между бесконечными приземистыми корпусами без окон, потом меня вдруг осенило: а не это ли самая большая овощная база в Европе — Краснопресненская? На ее строительство нас постоянно отправляли из Всесоюзного НИИ, а потом — после постройки — на бесконечную переборку овощей. Ладно, ходили мы, м.н.с., но ведь и доктора наук! И выяснилось, что — да, она, та самая. Казалось, что Москву совершенно невозможно представить без таких баз. Они были огромные, с железнодорожными путями, бесконечными составами, а в магазинах перебой с продуктами. Теперь этих овощных баз нет, а в магазинах все есть. Как-то Европа обходится без самой большой своей базы. Я про эту базу часто вспоминаю, когда слышу: «У нас самое большое стадо мясного скота в Европе!», «Это самый крупный производитель молока в Европе!» И что? Вспомнят ли про них через 20 лет? Будут ли они еще существовать? Для бизнеса, как мне кажется, нужен иной критерий исключительности.

*А.М. Никулин:* Я по молодости тоже на этих базах поработал, и картошку ездил убирать на подмосковные поля. И кого ни возьми из нашего поколения — все так колоритно вспоминают про это.

*Н.И. Шагайда:* И вспоминается, что это всегда было очень непроизводительно.

Когда сейчас рассуждают, что мигрантов можно заменить студентами или еще кем, я понимаю, что это могут говорить либо молодые, кто наслушался романтических рассказов своих родителей о молодости, первой любви и песнях под гитару до глубокой ночи, либо постаревшие молодые, с ностальгией вспоминающие молодость. Если бы они спросили родителей: а какой толк для производства был с этого? Толка не было никакого.

Василий Якимович предложил мне два направления. Я выбрала программно-целевое планирование зернопродуктового подкомплекса АПК. Пришлось все учить с «чистого листа». Представляешь, выпускница экономического факультета Тимирязевки не слышала на лекциях про АПК, его сферы, подкомплексы! Несколько обескураженная я спросила у Василия Якимовича, у которого было много

аспирантов из разных вузов: «Везде учат по старым программам?» Он ответил, что это не важно, чему учат конкретно, главное, чтобы человек научился учиться в институте. Я успокоилась и стала учиться. Впрочем, в аспирантуру меня не приняли: «Вы, девушка, отработайте сначала несколько лет, разберитесь». Я говорю: «Так у меня же красный диплом, возьмите меня в аспирантуру!» Не взяли.

*А.М. Никулин:* Но это же непродуктивно! Ведь чем моложе, тем большему можно научиться.

*Н.И. Шагайда:* Ну я и училась, рядом с Узунем нельзя было не учиться. Он всегда был впереди всех в смысле понимания, что сейчас самое важное. Он много писал, выступал на конференциях. С тех пор я всегда с огромным интересом и предвкушением жду каждого его выступления: что на этот раз он выкопал? Знаю, что всегда будет интересно.

В конце 1980-х мир очень быстро менялся, Василий Якимович вполне в этих изменениях хорошо себя чувствовал, но как же на него всегда нападали! И всегда ждали его выступлений. Когда касалось дело каких-то рекомендаций, то он всегда говорил, что нужно смотреть, не навредят ли они тем, кто работает в селе. Он сам из села, и у него было такое романтическое представление, что сельские люди — лучше, прямее, честнее, а живется им труднее.

*А.М. Никулин:* Такой «этический императив»?

*Н.И. Шагайда:* Абсолютно! А второй принцип: если вы что-то предлагаете для людей, то поставьте себя на место человека и посмотрите, будет ли вам полезно и удобно.

Конечно, в этом смысле мне очень повезло — получить такого учителя, это была фантастика! Ну между тем мне было 20 с лишним лет, я влюблялась, вышла замуж, у меня родился ребенок. Я помню, что должна была идти в декретный отпуск, а никто не знал, что я должна уйти. Я работала, ездила в командировки. Я хотела путешествовать, запланировала в очередной раз поездку в Кишинев, а уж потом — в декретный отпуск. Мы хотели туда с мужем поехать, но все время срывалась поездка. И в очередной раз взяла билет, а Узун говорит: «Нет, вас нужно отозвать, мы тут делаем модель на всю страну, огромная работа...» Так я и не доехала до Кишинева, а половину декретного отпуска сидела и описывала дома эту модель.

*А.М. Никулин:* А как же так получилось, что Василий Якимович Узун, сам из крестьян, и сейчас, можно сказать, «певец мелкого крестьянского хозяйства», но парадоксально практически оказался одним из идеологов центрального планирования, глобальных математических моделей развития...

*Н.И. Шагайда:* Я бы с этим поспорила: и не «певец мелкого», и не «идеолог централизованного планирования». Он добавлял смысла в планирование. Эти постоянные сюжеты «Фитиля» или «Крокодила», когда одна фабрика делает левую перчатку, а дру-

гая — правую... Мы же не просто планировали, а планировали от потребности каждого человека, в результате моделирования получали информацию о том, сколько всего нужно и как лучше разместить производство по республикам и регионам, чтобы были меньше издержки. Это были конкретные индикаторы. А как добиться их выполнения, какая нужна форма организации, кто может в рамках этих индикаторов соблюсти все расходы ресурсов и обеспечить выход продукции, когда все принадлежит всем и никто ни за что не отвечает, кроме руководителя предприятия, — это другой вопрос.

*А.М. Никулин:* Он пытался сделать «планирование с человеческим лицом»?

*Н.И. Шагайда:* Он пытался в рамках существующей системы сделать ее лучше. Но начиная с конца 1980-х уже в его докторской диссертации были выкладки, говорящие о том, что колхозы и совхозы в массе своей неэффективны. Он пытался найти причины этой неэффективности. И нельзя сказать, что он — «певец мелкого хозяйства»: сегодня он не призывает разукрупнять крупный бизнес в сельском хозяйстве, он пытается, на мой взгляд, в рамках крупного бизнеса каким-то образом опять его «очеловечить». Чтобы при поддержке крупного бизнеса был учет интересов небольших хозяйств, которые для России имеют первостатейное значение. Люди — владельцы этих микро- и малых бизнесов живут на сельской территории, они присматривают за этой территорией — о них надо думать. Поэтому он пытается их как-то встроить в систему крупного бизнеса, который уже сложился. Он всегда живет в реальной системе и пытается сделать ее лучше.

*А.М. Никулин:* Хорошо. А что было дальше?

*Н.И. Шагайда:* После полутора лет отпуска по уходу за ребенком я вышла на работу, и тут выяснила, что можно перейти из заочной в очную аспирантуру (в которую я поступила раньше). А это прям для меня: у меня маленький ребенок, а я в полную силу работаю и еще готовлю диссертацию. Но родители меня не поддержали. Папа считал, что нужно работать, работать и работать, авторитет завоевывать. А тут уйдешь в аспирантуру, кто тебя увидит? Я сказала — нет, просто нет. И все-таки перешла в очную аспирантуру, потому что она давала больше свободы для того, чтобы быть с ребенком. Его стали водить в садик еще до двух лет, я бежала с работы, чтобы его забрать, так как он оставался последним. Было ужасно жалко эту кроху! В аспирантуре я могла забрать его вовремя. По ходу работы я обсуждала с Василием Якимовичем идеи диссертации. Раз пришла, два, три, он все идеи разбивал, и я оставалась в начале пути. Мне это надоело, и я в следующий раз принесла ему главу работы. Ну поднять руку на 30–40 страниц связного текста он уже не мог, работа пошла быстрее. Пришла еще раз четыре и закончила диссертацию. В 1990 году защитила.

В отделе работали над вопросами размещения производства. Василий Якимович написал тогда докторскую диссертацию, кото-

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

рая объясняла, почему такая низкая эффективность у советского хозяйства, обосновывал направления работы, которые бы ее повысили. Помню, что все проходило очень сложно. Один из начальников отдела ВНИЭСХа выступал на предзащите, высказывался очень критически. В мою память — довольно смешливой эмэнэски — врезался эпизод: «Моя жена, политэконом, прочла вашу диссертацию. У нее волосы встали дыбом!» Здесь все замерли. «Вы забыли «мать родную» — в списке литературы нет материалов XXVII съезда КПСС!» — восклицал выступающий, воздевая руки к небу. Те, кто с ностальгией вспоминает поздний СССР, они даже не представляют того сюрра, который был! Если бы не академик А.А. Никонов, то Василий Якимович, наверное, и не защитился бы.

*А.М. Никулин:* Значит, были критики, несогласные с Узуном?

*Н.И. Шагайда:* Конечно! Я думаю, что авторитет Никонова не позволил завалить Узуну на защите, так как его идеи были слишком революционны для советского института. Академику Никонову нравился Узун, он его знал, они вместе работали над Продовольственной программой. ВНИЭСХ был довольно ретроградским заведением, хотя костяк его сотрудников был из поколения оттепели. Очевидно, это естественный ход, когда молодые пассионарны, хотят изменений, а с годами уже стабильности. Только единицы ломают этот ход и остаются молодыми в любом возрасте.

После защиты диссертации я поставила точку в изучении механизмов программно-целевого планирования. К этому моменту большая часть информации о зерновом производстве в стране стала ДСП, я вынуждена была в библиотеке брать бюллетени ФАО, чтобы найти балансы зерна в СССР. Мой муж — Андрей — многократно перепечатывал мою диссертацию и удивлялся: «Экономика — это наука?» Ему после физтеха все это было очень занятно. Помню, сказала Василию Якимовичу, что Андрей сомневается, что мы занимаемся наукой. Он ответил: «Конечно, подвесить в безвоздушном пространстве чугунную чушку и смотреть, что с ней происходит, — это наука, а решать прикладные вопросы, чтобы лучше организовать экономическую жизнь, — здесь у него сомнения!»

Моделированием заниматься стало сложно, так как трудно было подобрать эластичности для описания экономических процессов. В отделе начались работы по изучению прошлых реформ: отмена крепостного права, Столыпинская реформа, почему их проводили, что хотели, как делали, что получилось... Я очень много времени тогда сидела в библиотеке, появились новые «старые» публикации — Бруцкус, Макаров, Чаянов... Это был просто другой мир! Стали открывать архивы, книги оттепели, которые были потом скрыты. Я читала книги 1920-х с прогнозами и узнавала то, что было вокруг меня в 1990-м. Читала книги по коллективизации и за сухими цифрами мне открывалась бездна, в которой пропали и мои близкие — моего 21-летнего деда с папиной стороны назвали кулаком и выслали с Поволжья в Караганду в 1929

году, а у него — как позднее узнал папа из архивов — даже лошади не было! Читала про Столыпинскую реформу, выход из общины, переселение в Сибирь и на Дальний Восток и видела семьи с маминой стороны, которые уехали из Черниговской губернии на Дальний Восток, вспоминала рассказы бабушки, которая в свои 80 с лишним лет ясно помнила, сколько стоили лошадь и корова в 1908 году, сколько семья обрабатывала земли, как они переехали из Яковлевки Черниговской губернии и основали Яковлевку на Дальнем Востоке...

К этому моменту всем было понятно, что нужны преобразования. Искали механизмы повышения заинтересованности работы в колхозах и совхозах через арендный, семейный подряд... Собственно, об этом было много в докторской диссертации Василия Якимовича. Как я говорила, Никонов его очень поддерживал.

Никонов для меня — человек совершенно необыкновенный и даже загадочный, он не вписывался в ряд советских руководителей, а ведь он был им! И довольно успешным. Загадочным, потому что, будучи встроеным в советскую систему, он был свободным от догм. Как можно быть таким и продвигаться по карьерной лестнице в СССР? Когда я говорю, что довольно успешным, а не просто успешным, то имею в виду, что он испытал и гонения, когда после его ухода с поста министра сельского хозяйства Латвии оказался в степном городке на Ставрополье. Я где-то про него читала, что в Латвии он, «находясь на ответственных партийных и хозяйственных постах, занимал позицию смягчения генеральной линии центрального руководства...». Для этого нужно быть очень сильным и цельным человеком. Я помню, что в 1992 году на конгрессе американских ученых-аграрников меня поселили в один номер с молодой научной сотрудницей из Польши. Она мне говорила про непотопляемость Никонова, который тоже был на этом конгрессе: и министром он был в советское время, партийный работник, функционер, а сейчас говорит об изменениях... Но дело в том, что и будучи министром он говорил о том же, что и в 1992 году. Он верил в сельских людей, в их ответственность, способность правильно организовать производственный процесс без партийных указаний. Моя соседка была не права: я видела на этом мероприятии, как за Никоновым ходили молодые ученые из Латвии, очень уважительно о нем отзываясь. А это многого стоило, если вспомнить накал выступлений на всех публичных мероприятиях представителей прибалтийских республик в 1990-е.

Он дружил с М.С. Горбачевым. На излете Советского Союза, будучи президентом Академии сельхознаук СССР, он задумал Аграрный институт, собирал семинары. Он меня поражал тем, как

2. Круглый стол (2018) «100-летие со дня рождения академика Александра Александровича Никонова (1918–1995)» // Крестьяноведение. Т. 3. № 3. С. 70–94.

выбирал людей в этот институт — штучно. На семинары в разном составе приходило человек 30. Каждый со своей темой, многие после обсуждения сами прекращали ходить, но те, кто горел идеей, — получали приглашение работать в институте. Там я первый раз увидела Эльмиру Николаевну Крылатых, о которой много слышала (она совершенно легендарная личность<sup>3</sup>). Редкое сочетание креативности, ума, энергичности, квалификации, силы воли, доброжелательности, элегантности, остроумия... Можно продолжать долго. Пример на многие годы для меня! Там было много аграрных историков, моих — как узнала впоследствии — будущих коллег: Сергей Киселев, Александр Петриков, Женя Серова, вчерашние выпускники МГУ — ученики Эльмиры Николаевны — Рената Янбух, Ольга и Сергей Строковы... Заслушивали всех, в том числе Узуна, меня... Этот институт как-то неспешно организовывался. В конце 1990 года наш отдел представлял во ВНИЭСХе годовой отчет. Директор ВНИЭСХ, как мне показалось, просто позеленел: «Вы, Василий Якимович, и какие-то другие щелкоперы пишут непонятно что!» И я была в числе неизвестных директору «щелкоперов». После этого я зашла в кабинет Узуна и увидела его секретаря, с удивлением взвизгивавшей на Василия Якимовича: он собирал вещи: «Все, надоело! Я уйду в другой институт. Пойдешь?» Я говорю: «Да». Просто «Да». Не спросила о должности, зарплате. Потому что я знала, что с ним всегда будет интересно и для отечества очень полезно. Пусть и чиновники это не всегда понимают. С нового, 1991 года я уже работала в Аграрном институте. Он был создан для разработки концепции аграрной реформы. Каждый в этом институте был в чем-то особенный. Александр Александрович Никонов, Эльмира Николаевна Крылатых, Боллос Игнович Пошкус, Гелий Иванович Шмелев, Иван Николаевич Буздалов, Алексей Михайлович Емельянов, который часто там бывал, задавали тон преемственности поколений, и при этом вектор нового развития — новые формы хозяйствования, новые взаимоотношения с государством, социальное развитие села...

Аграрный институт академика Никонова оказался удивительный, там не было жесткой структуры, были направления. По направлениям люди могли переходить из группы в группу, работающую по отдельной актуальной проблеме. На всех вначале места не хватало — сидели за одним столом по очереди. Василия Якимовича кто-то на конференции после его доклада попросил сделать Устав настоящего колхоза, в котором люди бы реально участвовали в обсуждении, формировали новые взаимоотношения в бригадах, а бригады — с правлением колхоза. Он согласился и... отпра-

3. Крылатых Э.Н., Никулин А.М. (2017). «Я благодарю судьбу за то, что она толкнула меня на путь аграрной проблематики» // Крестьяноведение. Т. 2. № 3. С. 44-56.

вил меня туда. Я поехала на Украину, разговаривала с людьми, мы обсуждали, составляли с ними новый Устав, опять обсуждали со специалистами, потом — в бригадах, на собрании. Там были какие-то элементы подряда, ответственность коллектива за ресурсы и результаты. Это был мой первый опыт полевой работы по созданию основ функционирования колхозов, которые к этому времени очень мало отличались от государственных предприятий.

В стране стало меняться законодательство, что отражало направленность реформ в сельском хозяйстве: свобода организации производства, право на фермерство, изменение взаимоотношений с государством, полная самостоятельность сельхозпроизводителей... В подготовке всех этих документов Аграрный институт участвовал очень активно. В середине декабря 1990 года уже была внесена поправка в ст. 12 Конституции РСФСР: имущество передано членам трудовых коллективов, выращенная продукция объявлялась собственностью организации, тем самым нивелировались обязательства их продажи государству, уже объявлялось, что земля для целей сельского хозяйства могла быть передана в собственность, вводился мораторий на продажу земли, полученной в собственность, и т.д. Иными словами, страна стремительно менялась в страшном противоборстве населявших ее людей. Точнее — той части, которая могла влиять на решения об этих изменениях. Одни не знали точно, как нужно конкретно проводить преобразования, но понимали, что по-старому жить нельзя, а другие считали, что нельзя проводить преобразования, нужно их продумывать, проверять и, быть может, ничего не менять. Тем временем исчезла наша страна, в которой мы все родились, — СССР.

Никонов ввел особый порядок работы в институте: не только в библиотеке, за расчетами, но и «в поле». Мы часто ездили в командировки — смотрели на местах, что происходит, где есть позитивные практики, где такие, которые нужно прекратить, чтобы сохранилось сельское хозяйство. Крылатых организовала мониторинг земельных отношений, который проводился по всей стране, а отчеты о мониторинге стекались в Аграрный институт. Они свидетельствовали, что система управления экономикой страны, основой которой был даже не Госплан, а система райкомов, обкомов, крайкомов, обеспечивающая работу экономического механизма, прекратила свое существование. Железнодорожные пути, построенные в дальние районы Ленинградской области для снабжения животноводческих комплексов дешевым зерном в условиях низких тарифов, опустели, поголовье уничтожалось... Картина складывалась безрадостная: у хозяйств не было денег для инвестиций, текущих нужд. Фермеров с огромным трудом выпускали из хозяйств, предоставляя преимущественно худшие земли. Я долго хранила у себя страницу из отчета, уже не помню, какого регионального института, в котором описывался коллапс в сельском хозяйстве, и в конце было сделано такое дополнение: «А вообще, из-за недостатка средств,

хозяйства не вносят удобрения — сократилось число участков выжженной ими земли. Нет средств заказать авиаобработку — в поле появились бабочки, а в лесах — зайцы, в реках — рыба...»

В хозяйствах происходило много чего. Техника, как и все имущество, стала собственностью колхозов и совхозов, но внутри предприятий не были определены отношения и ответственность членов, руководства, в результате директора стали продавать технику. Не всегда это была бесхозяйственность или действия в личных интересах — они пытались обеспечить заработную плату работникам. Но часто отсутствие системы внутривозрастных отношений собственности не позволяло контролировать целесообразность этих процессов. Помню, мы делали обследование: в селах в личном пользовании оказалось чуть ли не больше тракторов, чем осталось в хозяйствах.

*А.М. Никулин:* Какие это годы?

*Н.И. Шагайда:* 1992-й.

*А.М. Никулин:* Когда «процесс пошел»?

*Н.И. Шагайда:* Да. Встал вопрос: как так сделать, чтобы это накопленное имущество не было разбазарено, чтобы был контроль над тем, что теперь являлось собственностью организаций, если в старых типах организаций все это просто не регулировалось? Появилось «Постановление Правительства РФ о реорганизации колхозов и совхозов», в котором попытались создать формы организаций, привести взаимоотношения в них в соответствие с новыми экономическими реалиями и законами. Это постановление страшно критиковалось — развал колхозов и совхозов! Совхозов — очевидно, так как на их месте чаще всего создавались частные ТОО и АО, колхозов — нет, так как новые формы организации предусматривали возможность сохранения колхозов, но с новыми уставными документами и взаимоотношениями. Аграрный институт во всем этом активно участвовал, понимая, что нельзя делать вид, что ничего в экономической жизни не происходит.

После выхода «Постановления о реорганизации» Узун и я по просьбе Ассоциации крестьянских (фермерских) ассоциаций и кооперативов (АККОР) написали брошюру о реорганизации. Сидя в кабинете, читая Постановление. Нам казалось, что там довольно просто изложено, как провести реорганизацию. Руководитель хозяйства из Псковской области обратился к Н.С. Харитонову из МГУ — человеку, который всегда поддерживал фермерское движение и кооперацию, с просьбой помочь провести реорганизацию в хозяйстве. Помню, как я удивилась, когда мы с Еленой Беловой из МГУ работали там и составляли списки работников, пенсионеров, рассчитывали им размеры имущественных паев и земельных долей — под тысячу человек! Половина — с узбекскими фамилиями в холодном довольно крае! Оказалось, что традиционно туда приезжали много людей из Узбекистана, потому что местные массово уезжали в города. Если эти новые работни-

ки захотели бы вернуться уже в независимый Узбекистан, то хозяйство должно было бы ликвидироваться — некому стало бы работать. Они и уезжали.

Так постепенно я вникала в практические аспекты реорганизации сельхозпредприятий. Понятно было, что много проблем не могут быть урегулированы принятым постановлением. Не ясно было ни руководителям, ни работникам, зачем нужна реорганизация. «Сельхозники» в Верховном Совете стояли насмерть — все нужно вернуть назад, дать кредиты под 2% годовых... Многие думали, что могут и вернуть. Как на другой планете жили люди — в стране в тысячи процентов инфляция! И Академия сельхознаук не стала движущей силой преобразований. Надо сказать, позиция Никонова контрастировала с позицией РАСХН, но против него не выступали. Как оказалось — до поры до времени. Однажды не поленились послать в каждое районное управление сельского хозяйства бюллетень с решением Бюро РАСХН, где указывалось на низкий методический уровень работ института под руководством Никонова. В Омутнинском районе Кировской области, куда я приехала, мне его недоуменно показали.

Никонов много работал с Верховным Советом, там сталкивался с молодым губернатором Нижнего Новгорода Борисом Немцовым, которому тогда было 33 года. Люди старой закалки видели в Немцове опасность, а удивительный Никонов разглядел другое. Они много разговаривали. И однажды в институт обратился Немцов с просьбой оказать помощь в разработке технологии приватизации земли и реорганизации сельскохозяйственных предприятий. Работники Аграрного института написали брошюры — «Аграрная реформа в вопросах и ответах», «Реорганизация сельскохозяйственных предприятий». Писали? Делайте! Приказ Никонова о командировке принесли прямо на конференцию по аграрной реформе, которую Никонов проводил с уже опальным тогда М.С. Горбачевым. Он всегда гордился дружбой с ним. Никонов подписал, я и Узун вечером 16 января 1993 года в первый раз поехали в Нижний. Василий Якимович предложил присоединиться нескольким коллегам из своей группы, с которой работал в институте, — отказались все, кроме меня. У меня был сын-первоклассник, я тоже не сразу согласилась. Но муж поддержал, времена тогда были очень трудные. Я спросила: «На сколько времени проект?» — Василий Якимович ответил, что месяца на три. Одна-две недели в месяц. И мы застряли на три года только в Нижнем! Для работы в институте это была находка: море материалов, мы сидели в селе и в Нижегородском кремле, пытались провести реорганизацию, набирали статистику, данные соцопросов, отработывали процедуры, которые предписывало российское законодательство, а если они не работали — предлагали другие, общались с законодателями на уровне области и в Москве...

Эта была фантастическая работа! К этому моменту приняли

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

второе постановление правительства по реорганизации: оно снимало часть проблем, но далеко-далеко не все. Если бы меня спросили про технологию реорганизации до Нижнего, то я бы ответила твердо, что все в ней понимаю, а после приезда в Нижний я поняла, что не знаю ничего.

В первый приезд мы объехали с членами интернациональной команды проекта и работниками департамента сельского хозяйства в Нижнем 20 сельхозорганизаций, которые захотели, чтобы им помогли с реорганизацией, или которые имели опыт работы на арендном подряде, в них были активные люди, которые хотели создать свои организации, КФХ в ходе реорганизации на базе реорганизованного предприятия. Из них отобрали 6 пилотных, на базе которых планировали отработать все процедуры (одно впоследствии отказалось). Закончили их реорганизацию почти через год. При этом команда разрослась с 5 до 30 человек.

*А.М. Никулин:* Ты осознавала, что вы занимались историческим делом?

*Н.И. Шагайда:* Первоначально — нет. Но потом я вспомнила всех своих бабушек и дедушек, родителей и поняла, что в моем поколении кто-то должен был заниматься реформой. Так уж получилось, что все поколения моей семьи, которые я помнила, были вовлечены в глобальные аграрные преобразования в России. Про маминных родных я говорила — семьи моих бабушки и дедушки были участниками Столыпинской реформы. Сегодня нас призывают получать Дальневосточный гектар, проводят опросы, которые показывают, что значительная часть 17–24-летних хотят поехать на Дальний Восток за этим гектаром. Я сравниваю этих 17–24-летних и семьи своих дедов, фото которых были в дедовом доме все мое детство, — сравнение не в пользу первых. Никуда они не поедут. На фото — большие семьи 30–40-летних людей. На семью давали столько земли, сколько она могла обработать. Это не было поле — была тайга, нужно было все расчистить, окультурить, построить... Интересно, что семья моей мамы — сельские люди, но только она после техникума работала в колхозе. Дедушка и бабушка никогда не были членами колхоза, дедушка был охотником, рыбаком, собирал женьшень. Бабушка занималась домом, огородом, живностью и пятью детьми. Может быть, его спасло то, что он был партизаном во время японской интервенции после революции. У него и медали были. Летом он занимался хозяйством, охотой, собирательством, а зимой подрабатывал истопником. Но в колхозе не был.

*А.М. Никулин:* Большая редкость и по тем временам — большая свобода.

*Н.И. Шагайда:* Да, да. И он во время Второй мировой войны служил на острове Русский, потому что там тоже ожидали японского вторжения. А папины прародители еще в екатерининские времена тоже с Украины, из Киевской области переехали на тер-

риторию нынешней Волгоградской. Папины родители и деды попали там «под каток» в коллективизацию. Все-таки на Дальнем Востоке такого катка не было, а тут был. Дедушку в 1929-м забрали, выслали, и они ехали по железной дороге, куда была железная дорога. Железная дорога заканчивалась — они ее строили и ехали дальше. Зимой, в мороз. Люди умирали. Дедушка заболел тифом, выздоровел, потом — возвратным тифом. И таким образом передвигались до Караганды. После высылки деда все из дома забрали. Братья особо было нечего, хотели забрать валенки и тулуп, в рукаве которого лежал двухмесячный папа. Но оставили. И бабушка, схватив ребенка в тулупе, в этих валенках побежала к родителям. Ее отец, испугавшись за нее, взял ее и маленького папу и уехал в Сибирь, какое-то количество лет там скитались. Вернулись, а тут — 1937 год, дедушка-кузнец попал под разнарядку... За две недели арестовали-расстреляли. Недавно я нашла его имя в «Книге памяти» Саратовской области. Папа долго искал информацию о нем в Волгоградской области, а оказалось — в Саратовской нужно было искать. Там просто название деревни, род занятий, причина и фамилия — Кравченко Семен Максимович. Видно было по дням — арестовали, судили, расстреляли. В две недели все успели. Когда я пыталась найти место, где же он похоронен, где были эти массовые казни, выяснилось, что какая-то промзона, нет ни памятника — ничего. В 1990-м — реабилитировали. Вот так — ни за что — порушили или нарушили жизнь трех поколений: жены, дочери и внука... Я очень благодарна людям, которые нашли его имя.

*А.М. Никулин:* Да, и до сих пор существует циничное: «Советская власть просто так не арестовывает!»...

*Н.И. Шагайда:* Да, да, да. Так что мой дед, папин отец, в Караганде был. Очевидно, сначала в самом Карлаге. Потом его отпустили на поселение и дали возможность поехать за семьей. Тогда мой папа в 6 лет первый раз увидел своего отца. И попробовал первую конфету. И приехал в Караганду. Когда началась война, дедушку на фронт не отправили, он работал в шахте, я помню его тело — угольная пыль въелась в кожу. И под завалами был неоднократно. Его брата, которого тоже сослали (работал бухгалтером), забрали на фронт, и он там погиб. Собственно, все из семей мамы или папы, кто попал на фронт, или погибли или инвалидами вернулись. Парадоксально, что в 1950-е ссыльными в Караганде позволяли строить дома. Улицу ссыльных называли Социалистической. Строили постепенно: кухня и комната, потом — пристраивали новую кухню, старая становилась комнатой. В конце получился замысловатый дом с тремя выходами и чередой проходных комнат. Детям в нем было раздолье в прятки играть: всегда можно было незаметно выбраться из дома и спрятаться во дворе. Я все время обращала внимание, как дедушка и его соседи — бывшие ссыльные организовывали хозяйство в своих дворах. До сих пор пытаюсь

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

скопировать какие-то фишки на даче или в доме. В Караганде нет воды, так дедушка прокопал какой-то немислимый колодец, качал воду в бассейн, а из него была система бороздок посередине каждой грядки. Он не носил ведра для полива, у него не было шланга. Он открывал бороздки и следил, как поливается грядка за грядкой. Я помню его натруженные руки, он ими выращивал помидоры — почти как арбуз!

А родители — это Целина. Когда папа закончил 7 или 8 классов, дед ужасно не хотел, чтобы он попал в шахту. Только с 6 до 14 лет папа жил со своими родителями, а потом папа поехал в сельскохозяйственный техникум, потом — немецкий колхоз, потом — ленинградский институт, потом — Павлодарская область.

*А.М. Никулин:* Получается, что тебе — выпало заниматься реформой, тоже эпохальной, в расцвете сил — ты и диссертацию защитила, у тебя опыт...

*Н.И. Шагайда:* Мне было 34 года.

*А.М. Никулин:* Возраст — как раз для реформы. У тебя и твоего рода в судьбе истории разных реформ, причем самых драматических.

А теперь расскажи подробнее о нижегородских реформах и о твоей личной роли в них. О нижегородских реформах говорят разное, есть и яростная их критика.

*Н.И. Шагайда:* Вот меня поражает, когда говорят о «нижегородской модели» — такой модели нет. По-моему, только сотрудники Института государства и права, которые разбирались во всех документах, считали, что нет «нижегородской модели», есть общее правило проведения реформы в России и регламентация, как это делать, разрешать сложные проблемы, отработанная в Нижнем. А все как попугаи твердили — «нижегородская модель», разрушение сельского хозяйства. Надо сказать, что я однажды написала письмо профессору Алексею Павловичу Зинченко, он был моим преподавателем в Тимирязевке, сотрудники которой были люты в критике нашей работы, не зная ее толком, а когда я стала работать в Нижнем, при случайной встрече он как-то так с осуждением отозвался о том, чем мы занимаемся. И я ему написала письмо, потому что я постоянно была в командировке, не могла лично объяснить. Написала, что у нас нет морального права делать вид, что ничего не произошло. Хозяйства брошены, и им нужно помогать в реорганизации для того, чтобы не было уничтожения производственных фондов, что нарушены права как тех, кто берет на себя ответственность в новых условиях создать организации и ИП, так и тех, кто таким активным передаст свои доли и пай в надежде на дивиденды и арендную плату. День за днем мы пытались превратить эти две страницы Постановления о реорганизации в некоторую процедуру, которую можно осуществлять (здесь Узун, конечно, задавал тон). Во-первых, это была международная команда, и можно было научиться новому. Во-вторых, я должна сказать, что крупно повезло, что Немцов был заинтере-

сован в работе, он постоянно контактировал, согласовывал, принимал решения. Он был классный! Я с печалью думаю о том, что потенциал такого креативного и патриотичного человека был отторгнут. В-третьих, там была мощная информационная работа для тех, кто оказался затронут приватизацией/реорганизацией. Очень много работали с людьми в хозяйствах. Ну с чего начать? Вот нужно сформировать новое предприятие — как сформировать? Люди должны стать участниками. Что люди должны внести? Свой имущественный пай? Каким образом заключать договор? Выяснилось, что не совсем ясно, как рассчитать этот имущественный пай. И мы собирали списки, рассчитывали эти пай... договаривались с людьми... Выяснилось, что нет даже свидетельств на землю — как его выдать? Придумывали первые свидетельства. Представляете? Прошел год после начала приватизации, уже она должна быть закончена, а нет документов, подтверждающих права граждан на землю и имущество! Нижегородские депутаты утверждали первые комплекты документов, которые помогали провести приватизацию. Так что первое свидетельство на землю «рисовали» в Нижнем. После этого думали — какие формы организаций лучше создать? «Закон о предпринимательской деятельности» был, а какой устав нужно для сельскохозяйственной организации? Мы адаптировали уставы ООО и прочие, именно для сельскохозяйственных организаций. А как провести процедуру, чтобы было все законно? Должно быть одно предприятие, или сколько? Работали с теми, кто хотел создать свои бизнесы. Они уже обращались к собственникам земельных долей имущественных паев, разговаривали с ними, агитировали отдать им, обговаривали условия... Выяснилось, что и договоров нет — делали проекты таких договоров, они были даже первоначально нотариально заверенными, с множеством страниц, потому что все боялись, что земля уйдет кому-то не тому... Потом поняли, что нотариусов приглашать — дорого, что не во всех этих сельхозорганизациях это смогут, значит, нужно их упрощать... И собирали эти предприятия, делали эти документы, заключали договоры, писали листовки — короче, написали на основе опыта пособия о том, как провести реорганизацию, в пяти разных видах.

Первый был для областной администрации — что нужно принять, если не будет федерального законодательства. Второе-третье: что должны сделать районные власти, что должны сделать внутрихозяйственные комиссии по реорганизации, как правильно сделать, чтобы все права соблюсти.

Потом, что должны сделать те, кто хочет организовать свой бизнес. И для тех людей, которые не хотят организовать свой бизнес, чтобы они знали свои права.

Одно и то же было написано разными текстами, с разным объемом работы. Что должны знать бабушки-дедушки про то, кому они отдают свои доли и пай, какой договор должны заключить

и прочее. Конечно, было огромное количество людей, и исследования проводились, и все-все-все. Смешно было, что, когда начинали работу, спросили: вы понимаете, что такое реорганизация? Все понимали. Потом там чуть ли не год информационной работы с лидерами новых бизнесов, лидеров с людьми... И после этого приходят социологи, спрашивают: вы понимаете суть реорганизации? Нет, мы ничего не понимаем. В каждом хозяйстве была огромная работа тех, кто там был, и нас — консультантов. Был механизм урегулирования споров за участки или объекты через аукцион, платежным средством там были не рубли, а эти земельные доли и имущественные паи, точнее — их баллогектары и паевые рубли.

Если был спорный объект, то его получал тот, кто платил больше паевых рублей, а оставшемуся доставались другие объекты, но уже со сниженной ценой. Эта процедура, кроме аукциона как формы урегулирования этих споров, не содержала ничего, что не укладывалось бы в уже имеющееся законодательство.

Аналогичная процедура шла по земельным участкам, которые формировались с учетом севооборотов. По работе в Нижнем Новгороде было принято три постановления Правительства РФ, которые уже институализировали эту процедуру для всей страны. Были разосланы через Министерство сельского хозяйства Пособия о реорганизации в каждую сельхозорганизацию.

*А.М. Никулин:* А как вообще сформировалась ваша международная команда?

*Н.И. Шагайда:* Была такая история: в Нижнем молодой губернатор и время реформ. Реформа по-русски — это когда объявили, написали несколько страниц постановления и сказали — делайте. А через год-два-десять удивление: почему ничего не произошло? А потому, что сделать нельзя: то тут, то там возникают вопросы, противодействие чиновников... Россия была тогда членом разных международных организаций, к России в 1990-е был большой интерес. Немцов запросил проекты технической помощи — раз Россия платила взносы в международные организации, должна же получать что-то и от них? В Нижнем прошел проект технической помощи по приватизации в торговле — получилось удачно. И второй проект он выбрал у ИФС (Международная финансовая корпорация) — реорганизация в сельском хозяйстве. Его спросили: «А с кем работать?», и вот тогда он обратился к Никонову. Там получились разные схемы реорганизации: в одном хозяйстве могли возникнуть пять ООО на базе территориально разбросанных отделений, иногда — два, могло остаться одно хозяйство и выделиться два фермера. Специально никто не подбирал схемы реорганизации, они создавались самими людьми в этих хозяйствах. Наше дело было предлагать варианты в рамках закона, информировать людей. При разделе имущества и полей должна быть сохранена возможность функционирования: ферма не могла

перейти к разным предприятиям частями — коровы к одному, коровник ко второму, а оборудование — к третьему. Ферма была единой — от здания со всем содержимым до подъездных путей к ней и выгульных площадок.

В результате пять или шесть лет мы работали не только в Нижнем, но и в других областях. Бывало, я просыпалась и думала с закрытыми глазами: «А в каком я городе?»: по просьбе губернаторов работали во многих местах. Губернаторы обращались уже к Немцову — как вы сделали? к кому нам обратиться? По просьбе губернаторов сформировали команду и работали уже в Орле, Ростове, потом в усеченном варианте в 11 других субъектах Российской Федерации. В некоторых областях до сих пор сохранились команды отлично подготовленных местных консультантов, которые разбираются в корпоративных и земельных отношениях в сельском хозяйстве.

*А.М. Никулин:* Это аж еще пять лет продолжалась работа по реорганизации сельхозпредприятий?

*Н.И. Шагайда:* Да, даже после рассылки Пособия по реорганизации в 1995–1996 годах. Как я уже говорила, Проект работал, хотя и с трудом, с Минсельхозом. Надо сказать, что в годы, когда руководителями федеральных органов, ответственных за земельную реформу, были Николай Васильевич Комов, Виктор Николаевич Хлыстун, который потом был несколько раз министром сельского хозяйства и вице-премьером правительства, было очень легко. К ним можно было обратиться, если мы видели проблему, если они нашу озабоченность разделяли, то сразу следовали действия со стороны официальных органов. Я теперь вижу, как организовываются разные государственные дела, понимаю, как много зависит от личности. Роль Виктора Николаевича и Николая Васильевича — уникальна! Тогда землю отдали десяткам миллионам людей. Все зациклились только на сельхозземлях, но реформа была значительно шире!

*А.М. Никулин:* Это тоже аграрная реформа! Благодаря ей у нас появились миллионы дачников.

*Н.И. Шагайда:* Конечно, конечно! И то, что до сих пор формально земля сельхозназначения в основном принадлежит людям, которые с разной активностью и в силу разных причин пользуются своими правами, — это тоже результат реформы. Я не помню, где приватизационные ваучеры нашей семьи, куда они делись... Москвичи тогда вносили их в разные паевые фонды, но это же было жульничество в чистом виде. Массовое! Где купленное на них имущество, где эти паевые фонды, почему этим никто не занимается? Где Следственный комитет и Генеральная прокуратура?

А земля-то в большинстве случаев у первичных бенефициаров реформы и их наследников оказалась. Конечно, было огромное количество злоупотреблений, особенно в Московской области,

*Н.И. Шагайда,*

*А.М. Никулин*

«Все поколения моей семьи... были вовлечены в глобальные аграрные преобразования»

но в принципе и благодаря работе Проекта свидетельства на землю были выданы, или люди узнали, что они должны были быть выданы. Это снизило злоупотребления.

*А.М. Никулин:* Была проделана огромная работа, и вот мой вопрос: можете привести конкретные примеры, успешные или провальные? На уровне отдельного бывшего колхоза-совхоза? Что запомнилось из этих реорганизаций?

*Н.И. Шагайда:* Я, конечно, помню первые пять хозяйств. Периодически смотрю по СПАРК-Интерфакс: существуют, развиваются? Картина разная: слабых уже нет (но это было видно сразу), а там, где были сильные личности руководителей — развиваются.

Был такой замечательный директор нижегородского совхоза, одного из пилотных хозяйств Евгений Константинович Михеев. Председатель всегда должен быть сильным, но этот был особенный. Он как прогрессивный человек понимал, что что-то нужно делать, и в «эту лодку» вскочил — вступил в программу реорганизации. Да, кстати, она называлась ЗЕРНО — земельная реформа Нижегородской области. Но настолько это все было для него необычно, что он все время думал: «А надо ли это?», потом ему все это показалось слишком смело. Нужно было уже проводить информационную работу, а он ничего не делает. По программе участников решили свозить в Америку, показать, как работают частные фермы. И один из председателей, который, кстати, потом «отвалился», шестой, подал все документы на визу и, проезжая мимо пятого, который, можно сказать, уже не работает, заехал к нему: «А чего это я тебя не вижу на этих встречах? Мы в Америку едем». «А я что, не еду в США?» — удивился пятый. И когда уже была сформирована группа, завтра нужно ехать и сдавать документы на визы, он появляется в Нижнем Новгороде. Приходит и говорит: «А я тоже хочу поехать!» Ему говорят: «Ну вы же не хотите узнать, как работают частные компании? Зачем тогда ехать?» — «Нет, я хочу!» — «Но вы все равно не успеете уже, нужны фотографии и прочее...» — «У меня фотографии с собой!» — «Хорошо, но нужна печать главы сельсовета, что это ваша фотография». — «Председатель сельсовета сидит у меня в машине у подъезда с печатью!» Он все предусмотрел и поехал, а там загорелся своим частным бизнесом. И надо сказать, хотя он был очень сильный человек, он не стал давить на людей своим авторитетом. Был, например, главный зоотехник, который хотел работать отдельно, — он и забрал себе половину хозяйства. И когда мы приехали туда три года назад, то увидели, что эта половина зоотехника превратилась в небольшую ферму, в маленькое фермерское хозяйство: 50 коров, небольшое количество земли. А наш уникальный директор развил свою часть, подобрал шесть сельхозорганизаций, которые рядом разорялись, и создал самый успешный сельхозбизнес в области. Собственно

говоря, что дала эта реформа? Она позволила этим «монолитам» колхозов или совхозов, которые были искусственным образом созданы, стать подвижными, гибкими, перераспределять ресурсы в пользу тех, кто может и хочет что-то делать. Это была главная ответственность людей, участвующих сознательно в реформе, потому что другой ответственности не было. Государство не брало на себя заботу по сохранению этих хозяйств. Это такой пример, частный, а общий итог — российское сельское хозяйство модернизировалось. Есть еще много зон запустения, но то, что работает, — это модернизированное, современное хозяйство. Какой успех еще есть в какой отрасли у нас без государственного участия, скажите?! Поэтому я считаю, что это очень успешный проект.

*А.М. Никулин:* Получается, что к 1998 году эта часть исследований, очень важных практических работ, подходит к концу и начинается следующий этап?

*Н.И. Шагайда:* Да.

*А.М. Никулин:* У меня такое впечатление, что одна из причин того, что много хозяйств к концу 1990-х так или иначе развалилось, это серьезный аграрный экономический кризис, который был частью тяжелейшей ситуации в народном хозяйстве в целом...

*Н.И. Шагайда:* Падение всего и вся в ходе политико-экономической перестройки — обычное дело. Даже если посмотреть на территорию бывшей ГДР, то и там драматическое падение поголовья скота, сокращение числа работающих. Главное, чтобы существовал механизм восстановления в новых рамках. Вообще, нужно вопрос ставить так: если бы все осталось по-прежнему, что было бы? Мне кажется, что агония и большие разрушения.

*А.М. Никулин:* Так в большинстве областей и не было. Реформы тормозили «красные помещики» и иже с ними. В конце концов, все само собой развалилось, рассыпалось, обанкротилось к концу 1990-х — началу 2000-х.

*Н.И. Шагайда:* Другое дело, когда людям были выданы документы на землю, оформлены отношения членства, проведена информационная кампания. Знаешь, как в промышленности — там тоже было постановление о том, как провести приватизацию — и что? Обанкротилось много чего, или свои акции люди просто потеряли... А тут есть возможность хоть какой-то части населения сохранить актив.

Реорганизацией можно было заниматься, пока у хозяйств не было долгов, так как правопреемники хозяйств получали не только землю, имущество, но и долги. Это был шанс и огромный вызов для активных людей. По всем нашим опросам, не больше 15% населения хотели организовать какое-то свое дело, чаще всего все хотели быть вместе, чтобы никто не выделялся, и активных порицали. Особенно страдали те, кто создавал фермерские хозяйства или ИП: «Ты что, хочешь быть умнее всех?» Приватизация

и реорганизация дала активным людям возможность что-то сделать, а не очень активным — получать хоть какой-то доход.

Это была для меня очень интересная работа! Я настолько была в этой теме, что постоянно говорила об этом дома, а мой муж должен был бесконечно слушать про все коллизии реорганизации. В конце концов он сказал: «Я все понимаю, но что такое земельная доля?»

*А.М. Никулин:* Вот тут уже прозвучала тема земли. Как я понимаю, другое твоё направление в конце 1990-х — начале 2000-х — это земельный вопрос, земельные отношения. Да и монография этому посвящена. Это тоже большой этап твоего личного научно-исследовательского пути?

*Н.И. Шагайда:* Нет, до этого были ещё два направления. Первое — продолжение работы по реорганизации. Накопление долгов в сельхозорганизациях делало невозможным реорганизацию, так как за 10 лет имущество хозяйств без инвестиций приходило в упадок, а долги накапливались. Кто в таких условиях мог брать на себя ответственность за организацию собственного бизнеса? В этой связи мы пытались обосновать необходимость финансового оздоровления, у нас был проект «Финансовое оздоровление неплатежеспособных сельхозорганизаций». Второе направление — повышение занятости и доходов сельского населения. Мы видели, что на сельских территориях социальные проблемы не решаются, огромная масса высвобождающегося из сельского хозяйства населения сама должна была найти себе место занятости, программ поддержки не было. Мы понимали, что должна быть перестроена программа поддержки сельского хозяйства — переход от субсидий сельхозпроизводителям к поддержке разных видов деятельности на территории, помощь в организации бизнесов, в том числе — несельскохозяйственных сельскохозяйственных. В Аграрном институте также произошли кардинальные изменения. Никонов трагически погиб, к институту присоединили многострадальный Институт кибернетики и переименовали в ВИАПИ, которому присвоили имя А.А. Никонова. Здесь был организован Фонд поддержки аграрной реформы и сельского развития, который получил грант на реализацию двух проектов. Туда перешли молодые ребята, которые работали в проекте по приватизации земли в Нижнем и других регионах. Это были отличные специалисты. Были начаты два проекта в Ленинградской и Орловской областях по теме «Обеспечение занятости и повышение доходов сельского населения», а также «Финансовое оздоровление неплатежеспособных сельскохозяйственных организаций» в Московской, Орловской и частично в Волгоградской областях.

Узун отвечал за методологию, я была консультантом по развитию. Помню, как мы сидели у Улюкаева — тогдашнего замминистра в Минфине, и бессменный депутат Геннадий Кулик сказал,

что «нам всем, тут сидящим, надо поставить памятник, потому что мы решили проблему финансового оздоровления сельхозорганизаций». Правда, когда мы встретились с ним в кабинете замминистра сельского хозяйства Ленинградской области М.А. Сиротиной и он услышал, что мы отработываем процедуру аренды земельного участка в счет земельных долей, он назвал нас вредителями. Наверное, потому, что занимались районом, в сельском хозяйстве которого жизнь и не теплилась. Тогда мы участвовали во всяких комиссиях на федеральном и региональном уровне: в подготовке закона, в комиссии по выбору варианта реструктуризации долга и процедур финансового оздоровления. На пилотных хозяйствах пытались законно реализовывать процедуры оздоровления, находить проблемы, решать их, учить других.

В Ленинградской области проект по обеспечению занятости и повышению доходов сельского населения был реализован в Лодейнопольском районе. Там было сельскохозяйственное запустение...

*А.М. Никулин:* А почему вы выбрали такой неудачный район? Ты же говоришь, что важна предыдущая история, лидеры... Я так понимаю, что вы там обнаружили достаточно искусственно в поздне-советское время созданные колхозы и совхозы, когда туда приехали работать многие не местные, со всего СССР... Все-таки для реформы нужно выбирать более укорененные в местной жизни хозяйства...

*Н.И. Шагайда:* А там не было реформы! Там была дохлая ситуация: масса населения жили ниже уровня бедности, свидетельств на землю люди и в глаза не видели. А это был уже 2001 год!

*А.М. Никулин:* И что с такой тяжелой ситуацией делать?

*Н.И. Шагайда:* Этот проект нужен был именно для таких мест. В проекте были социологи, которые прошли по всем селам, провели фокус-группы с людьми. Оказалось, совершенно пассивное население. Сама территория с хорошими дорогами, чтобы возить лес — богатство! Все энергичные люди — это те, кто вернулся из города, возможно, занимались в Питере строительством и вернулись. Или выселенные из Прибалтики военные — по датской программе им было построено жилье и выделены участки. И что там делать? У бывших военных был хоть консультант-датчанин по сельскому хозяйству, а в других хозяйствах руководителями оказались случайные люди. Это была ужасно тяжелая работа — нужно было найти те точки, которые позволят чему-то вырасти. Мы пытались: создали Фонд поддержки сельского развития, например. Он до сих пор существует! В то время Ленинградская область давала деньги на поддержку сельского хозяйства, но давала как субсидию. А тут область в фонд дала деньги, добавили деньги спонсоры. Фонд работал на возвратной основе, в нем проще можно было взять кредиты на мелкий бизнес... Решение принимал Попечительский совет, куда входили уважаемые люди — главы администраций, фермеры,

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

руководители хозяйств... Сейчас этот фонд называется Фонд поддержки субъектов малого предпринимательства, пополняется уже из других источников, но он есть!

Собственно, и сейчас по всей сельской территории стоит проблема «Что делать, как найти точки развития?».

*А.М. Никулин:* Да, и эта проблема даже обостряется.

*Н.И. Шагайда:* Там было ужасно тяжело работать нашей команде — Ренате Янбых, Валерию Сарайкину, Любви Овчинцевой, Галине Родионовой и другим нашим коллегам. Доходы от сельского хозяйства занимали очень незначительную часть в бюджетах семей, все говорили: «Зачем надо развивать даже личное подсобное хозяйство, если мы летом можем набрать ведро морошки, продать — и это будет часть бюджета, и зимой не будем ничего делать. А тут зимой животных надо кормить, потом продавать...» Я помню, мы пытались, например, повысить ответственность руководителя сельхозпредприятия за качество молока и, чтобы у него повысилась выручка, предложили составить график продаж по дворам, повесить номер телефона, чтобы жаловались, если что-то не так с машиной, продавцами или молоком. Такой скандал был с этим руководителем: «Сейчас все начнут звонить по моему номеру!» Машина с молоком хозяйства не хотела к определенному часу ехать в определенную точку продаж: то проспят, то завернут на другой маршрут... В общем, на самом деле многие беды были от безалаберности. Люди жили очень скромно, и там было видно, что для развития семей нужно развитие потребностей (даже сравнить нельзя дома в Нижегородской области и Лодейнопольском районе). Люди под свои развитые потребности будут искать возможность заработать. Если нет потребностей, то и заработка можно не искать. В общем, там работа была тяжелая. Закончили проект мы написанием Пособий для тех, кто хотел повторить работу.

*А.М. Никулин:* Получается, что у вас все время были «стратегические направления». И реорганизация вообще и экономическая, потом — финансовое оздоровление в результате кризиса...

*Н.И. Шагайда:* И механизмы устойчивого развития...

*А.М. Никулин:* Фактически вы были одними из первых, кто системно на примере Лодейнопольского района стал разрабатывать проблему, что делать с территориями и их жителями.

*Н.И. Шагайда:* Ну да. А потом Россия перестала считаться «бедной страной», гранты на такие проекты перестали давать. Начались 2000-е годы: рост цен на нефть, Россия стала получать огромные деньги, однако не хотела вкладывать их в такого рода проекты.

*А.М. Никулин:* А как же нацпроект по сельскому хозяйству? Формально, по крайней мере, именно в национальных проектах нулевых годов было объявлено, что что-то делается в сельском хозяйстве.

*Н.И. Шагайда:* Нацпроект по сельскому хозяйству был. Но вот какое с ним отличие: в рамках проектов, в которых мы участвовали, мы не только что-то изучали и не просто давали кому-то денег под определенную цель, после себя мы оставляли реальный механизм — как это должно работать, опробованный на «пилотных хозяйствах», на «пилотных объектах», куда все могли приехать, посмотреть и повторить. И создание этих механизмов требовало участия людей. Мы предлагали, и в стране принимались институциональные изменения. Национальный проект никто под конкретную территорию не прорабатывал. Механизм был один — дать денег на то, что придумали в Москве, а так долгосрочные проекты не работают. Вот смотри, кредитная кооперация: где она получила развитие? Там, где были немецкие проекты, например, орловский кооператив, где людей вели за руку, обучали местные кадры и оставляли их для самостоятельной работы. Сейчас пытаются развивать кооперацию, дают деньги — а она не развивается! По меткому замечанию Игоря Кузнецова, «гора литературы о кооперации в дореволюционное время и сейчас не соразмерна масштабу кооперации». Но что же мешает? Я за то, чтобы придуманные схемы сначала прорабатывались на пилотных объектах, а потом предлагались всей стране. Такой отработки на местах — в национальных проектах не было.

*А.М. Никулин:* Страна стала богаче, и просто стали «разбрасывать» деньги, «сеять» их?

*Н.И. Шагайда:* Раздавать их, так как если сеять, то они попадут всем, а раздавать — далеко не всем. Сейчас, на мой взгляд, нужен проект сельской консультационной службы для создания системы таких служб.

*А.М. Никулин:* Есть такие попытки, но они не получили распространения в стране. Тот же Семеновский район Нижегородской области, где был проект «ТАСИС», от него осталась консультационная служба, которая до сих пор успешно работает. Но это предполагалось изначально.

*Н.И. Шагайда:* Вот и я помню: в Нижнем сначала была проведена реорганизация, потом проект в рамках «ТАСИСа»: «А теперь сделаем для людей, которые оказались в новой среде, какую-то инфраструктуру, хотя бы информационную, которая позволит им дальше работать». И вот эти «капельки» остались. В самом Нижнем тоже есть команда, которая и сейчас консультирует сельхозников. Сейчас государство в рамках поддержки малого бизнеса делает центры компетенций, которые должны поддерживать кооперацию... Слушайте, но вот если у нас нет системы консультационных служб, то кого берут работать в такие центры, с какими компетенциями? Эти люди должны сначала сделать что-то, а их уже сразу посадили давать советы.

*А.М. Никулин:* Если говорить о вашей институциональной организации, если охарактеризовать этот переход — вы работали

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

в Аграрном институте, но так или иначе, получается, что вы работали в связке: ты, Узун, еще ряд коллег. И в Аграрном институте, и сейчас — в РАНХиГС.

А как ты занялась землей? Ведь у тебя есть монография по земле.

*Н.И. Шагайда:* Сначала была работа в проектах, где шло накопление материала в первую очередь по земле. Я видела, как плохо идет оформление земли в собственность, что подавляющая часть земли используется без заключения договоров. И понимала, почему так происходит. Тогда я не читала труды Де Сото, но интуитивно стала собирать материал о транзакционных издержках при оформлении земли и земельном обороте, о влиянии институтов на перераспределение прав собственности и пользования землей. Я видела, как изменение институтов, системы организаций, задействованных в этом обороте, и уровень транзакционных издержек оборота предопределяют развитие или остановку в земельных отношениях, скорость перераспределения земли и его характер. И уже могла это измерить в днях или рублях. Было видно, что если издержки превышают выгоды, то ничего оформлено быть не может. В этот период я серьезно думала, чем заниматься дальше, и Василий Якимович сказал: «Надо писать докторскую диссертацию! Выбирай тему, исследуй и пиши». Я столько всего вынесла из этих проектов, а мне предлагают с нуля все начать! Надо сказать, что тут сыграла свою роль, может быть, не специально, Женья Серова, которая начала проект «BASIS» — по развитию сельского хозяйства, его эффективности, выявлению ограничений, а я готовила в нем раздел про земельный рынок. Работа длилась несколько лет, я в нем структурировала имеющиеся материалы. Тут внес свою лепту директор ВИАПИ им. А. Никонова А.В. Петриков: он сказал, чтобы я принесла план диссертации. Я принесла его через неделю, как он и назначил, через месяц — в феврале 2007 года оформилась в докторантуру, а 7 октября 2007 года защитила диссертацию. Я работала над темой с 1992 года, а текст подготовила за несколько месяцев. Это был итог моей работы — можно сказать, почти жизни. На уровне первого обсуждения рецензенты чуть не остановили процесс: В.З. Мазлоеву и Б.И. Пошкису показалось, что диссертация странная — транзакционные издержки, включенное наблюдение, монографические описания... Мой научный консультант В.Я. Узун был готов к тому, что нужно все отложить и написать что-то другое, но я стояла твердо — я буду защищать положения диссертации! Меня сильно поддержала Эльмира Николаевна Крылатых. На предзащите рецензент С.Б. Огневцев сделал замечания, но рекомендовал к защите, он сказал, что работа попадает в первый дециль работ по качеству/значимости из всех им виденных. Это была оценка! На конечном этапе формальных шагов по подготовке реферата мне очень помог В.З. Мазлоев, несмотря на то что готов был меня завернуть на первом. Его советы мне очень помогли. На защите было так много рецензий, что ученый

секретарь Т.И. Леонова мне выговаривала: «Все это нужно читать на защите!» А я просто рассылала реферат, никого ни о чем не просила. Оппоненты — Н.И. Буздалов, В.Н. Хлыстун и С.В. Киселев были доброжелательны и дали хорошие отзывы. На защите Сергей Викторович Киселев сказал, что нужно сделать книгу<sup>4</sup>. И я подумала, что и правда нужно. Хотя бы, чтобы себя реабилитировать: проблемы будущего были видны, пути преодоления известны, что могла сделать, я сделала.

В это время сельскохозяйственная земля активно выводилась из сельхозоборота, пригородные территории застраивались, процесс принимал неуправляемый характер. Я предложила в план НИР ВИАПИ включить тему «Разработка механизмов регулирования вывода сельскохозяйственных земель под застройку». Ее не поддержали в РАСХН, и тогда я написала заявку на грант Фулбрайта, выиграла его и поехала на стажировку в Вилсон-центр в Вашингтон для изучения этих механизмов в стране с давно существующей частной собственностью на землю. Меня интересовал вопрос, как государство реализует свои интересы в отношении такого ресурса, как земля, согласовывает частные и общественные интересы. Поехала на стажировку, оформив в ВИАПИ отпуск, иначе я должна была — по мнению администрации — уволиться. Так я там отдыхала. Стажировка была очень полезная, но ее результаты я публиковала уже под грифом моего нового места работы — в РАНХиГС при Президенте РФ. После возвращения из отпуска я выполнила обязательства перед ВИАПИ по подготовке годового отчета и с нового года уволилась.

Когда мне предложили в РАНХиГС организовать Центр агропродовольственной политики в Институте прикладных экономических исследований, то я позвала В.Я. Узуна перейти туда на работу. Он согласился только потому, что я обещала, что найду финансирование для подготовки книги об итогах аграрной реформы — это была его давнишняя идея. И мы ее выпустили. Монография уникальна тем, что там представлены предпосылки, механизмы и результаты, которые оказались как положительные, так и отрицательные. С тех пор основными моими научными интересами стали изменение аграрной структуры и вопросы, связанные с продовольственной безопасностью России.

*А.М. Никулин:* Это такие наблюдения «что происходит»?

*Н.И. Шагайда:* Абсолютно точно. И надо сказать, что я чувствовала свою силу как эксперта в том, что у меня был огромный багаж знаний о том, что происходит на селе. На много лет у меня была «фора» перед многими. А теперь я чувствую, что это преимущество заканчивается, потому что глубоких полевых исследований мы уже не проводим, занимаемся в основном статистикой и анали-

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

4. Киселев С.В., Никулин А.М. (2019). «Культура — это фактор производительности труда» // Крестьяноведение. Т. 4. № 2. С. 160-176.

зом. Это тоже очень интересно, но это другая деятельность. Например, аграрной структурой никто глубоко не занимается! Какие сейчас существуют сельхозорганизации, фермерские хозяйства, какое место занимают агрохолдинги? Получить информацию, позволяющую эту структуру увидеть, мне помогла работа в Центре стратегических разработок под руководством А.Л. Кудрина, Василий Якимович разработал методику выявления состава агрохолдингов, мои молодые коллеги — Д. Логинова и Е. Шишкина проанализировали базы данных — теперь мы знаем ответы на многие вопросы. Книга про агрохолдинги готовится к изданию.

*А.М. Никулин:* Я бы сказал, что тема аграрной структуры России более глобальная: это не только агробизнес и агрохолдинги, это и фермеры, и ЛПХ, дачники, сельские сообщества в целом... Это энциклопедическая тема, очень сложная!

*Н.И. Шагайда:* Хорошая идея — сделать серию публикаций (и не только силами нашего центра) о современной аграрной структуре.

*А.М. Никулин:* Я хотел бы еще спросить о твоём видении современных проблем сельской России, её ключевых болевых точках, поскольку вся твоя научная деятельность, организационно-внедренческая, была так или иначе посвящена этим актуальным проблемам.

*Н.И. Шагайда:* Вообще это сложный вопрос. Мне кажется, что сейчас должна произойти глобальная перемена приоритетов. Вопрос о способности страны производить достаточно продукции сельского хозяйства можно, наверное, отодвинуть, потому эту тенденцию не перебить: произошло техническое перевооружение, есть спрос, довольно много конкурентных продуктов... Лично мне не хватает государственных ориентиров на будущее. Для меня не ориентир «рост экспорта до 45 млрд долларов», поскольку не понятно, а для чего? Что хочет государство? Мне не хватает цели государства на перспективу, чтобы я могла искать «болевые точки», мешающие достижению целей. Мне было понятно, если бы государство объявило, что «основная цель — повышение благосостояния людей и качества их жизни». Тогда для достижения этой цели есть подцель — повышение благосостояния тех, кто живет на сельских территориях. Для этого нужно обеспечить выполнение ряда задач, а далее — мероприятий. И где-то там, на уровне одного из мероприятий появляются эти 45 млрд долларов, так как этот экспорт принесет столько-то доходов сельским жителям, они сделают шаг по повышению своего благосостояния и качества жизни. Или одной из задач по росту благосостояния и качества жизни должна быть задача не самообеспеченности страны продовольствием, а обеспечение бесперебойного физического и экономического доступа каждого гражданина нашей страны к доброкачественному продовольствию в объемах, обеспечивающих полноценную жизнь и не требующих на это значительной доли их расходов. То-

гда на уровне мероприятий появляется повышение самообеспеченности как гарантия бесперебойности снабжения, а это требует развития сельского хозяйства. Но сейчас постоянно декларируемое развитие сельского хозяйства ради экспорта — это недостаточная цель для определения аграрной стратегии государства.

*А.М. Никулин:* Есть проблема производства сельскохозяйственной продукции, а есть проблема обустройства сельских пространств.

*Н.И. Шагайда:* Я говорю, что это могут быть даже отдельные мероприятия... Когда показывают картинку современного сельского хозяйства, то видишь косилку, которая одна может косить все в районе. Не нужно много косилок и людей на них работающих. А куда должны подеваться сельские жители?

*А.М. Никулин:* Очевидно, что задача сельскохозяйственного производства: накормить себя, накормить человечество. А что делать с запустевшими сельскими пространствами? И с людьми на этих пространствах?

*Н.И. Шагайда:* Глобальная задача — накормить человечество. Мы все-таки удивительные люди, за все человечество в ответе. А для меня вот на первом месте благосостояние моих сограждан. Если государство ставит цель «быть житницей всего мира», у меня сразу же вопрос: зачем? Какая польза будет от этого людям, которые живут на 1/6 части суши? Мне это важно понять. Ведь производство, помимо прочего, всегда связано с отрицательными экстерналиями. Зачем нам лить на свою почву невероятное количество химикатов и удобрений? Зачем нам развивать здесь огромное количество птицефабрик? Василий Якимович в рамках НИР прошлых лет рассчитал, что чем выше рентабельность производства и норма прибыли, тем большая доля идет собственнику, менеджменту, в отличие от рядовых работников. Если бы широкий круг сельских жителей богател, то это была бы одна ситуация. Так что развитие экспорта для меня неочевидный приоритет. Думаю, и для многих тут имеется много вопросов для обсуждения.

Мне не хватает этих общенациональных обсуждений перспектив. То, что сельские территории развивать нужно — это очевидно, но получается, что мы в тупике: как развивать, для чего развивать? Обычные подходы — отремонтируем столько-то школ, построим клуб — не работают. Может быть, нужны стимулирующие меры — премию давать за то, что они там вообще живут? Если государство реально хочет развивать сельские территории, то почему урезает права сельских поселений или даже ликвидирует их?

*А.М. Никулин:* Это отдельная тема — наши слабые сельские муниципалитеты.

*Н.И. Шагайда:* Но если вы хотите, чтобы территория развивалась, может быть, нужно дать больше прав, функций и денег для этого? Это создаст места работы для квалифицированных жителей. Я вообще не вижу сейчас «картинки» будущего в селе. Получается — вот семья, которая старается воспитать детей, родители дают

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*  
«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»

детям образование, дети благодаря жутко ругаемому ЕГЭ и реформе образования имеют возможность поступить в институт, не выезжая из села. Поступают, уезжают учиться, заканчивают институт, и у них нет работы в селе: школу укрупнили, ФАП закрыли, библиотека давно не работает, сельское поселение ликвидировали, и сотрудников почти не осталось! Если вы хотите, чтобы эти дети вернулись туда, то хотя бы не забирайте муниципальные функции, которые там раньше выполнялись! Все забрали — сначала в район, теперь уже многое — в субъект. Сейчас получается, для того чтобы жить на селе, нужно быть здоровым — не требовать медпомощи, и богатым, чтобы самому мостить дороги, проводить или — даже проще — привозить газ. Для городского жителя вообще нет проблемы тротуара или газа в квартире, которая ему досталась бесплатно при приватизации, он уже был, как и тротуар у дома.

*А.М. Никулин:* Да, да. Изначально это должны быть какие-то суперлюди в условиях неразвитой инфраструктуры. У нас чудовищный демографический кризис, и на селе все ширятся своеобразные резервации постаревших, обедневших, ослабевших людей.

*Н.И. Шагайда:* Я хочу, чтобы мой ребенок выучился и вернулся домой, но кем он будет работать? В ЛПХ? Получается, что сельские родители должны быть готовыми оставаться одинокими или — в лучшем случае — тоже переехать ближе к детям. Нужен пересмотр стратегии развития сельских территорий.

Вот программа «Субсидирование сельской ипотеки», по ней хорошие отчеты. Замечательная программа, но ею воспользовались городские жители. Как мне объяснял один бывший руководитель сельхозпредприятия, «городская ипотека убила последние надежды оставить сельских жителей в селе», потому что они раньше снимали квартиру и каждый раз деньги теряли, думали, не вернуться ли им в село. А сейчас платят тот же самый платеж, но сразу живут в своей квартире. Таким образом, сельская ипотека стимулирует развитие в основном сезонного жилья для города, а городская — постоянного жилья для сельских жителей, но не в селе.

*А.М. Никулин:* Что еще можно сказать в заключение?

*Н.И. Шагайда:* Беседа у нас получилась не столько про меня, сколько про людей вокруг меня. Но я хотела этим сказать, что без тех, кто был рядом, включая мою семью, у меня такой интересной жизни не получилось бы.

### **“All generations of my family... have been involved in global agrarian transformations”**

*Natalia I. Shagaida*, DSc (Economics), Head of the Center for Agro-Food Policy, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration. 119571, Moscow, Vernadskogo Prosp., 82. E-mail: Shagaida@ranepa.ru.

Alexander M. Nikulin, PhD (Economics), Head of the Center for Agrarian Studies, Russian Presidential Academy of National Economy and Public Administration; Head of the Chayanov Research Center, Moscow School of Social and Economic Sciences. 119571, Moscow, Vernadskogo Prosp, 82. E-mail: harmina@yandex.ru.

*Abstract.* In the biographical interview, N.I. Shagaida, DSc (Economics), Head of the Center for Agro-Food Policy of the RANEPА, considers the historical roots of the development of the Soviet agrarian system on the examples of her life experience and her family generations involved in agricultural activities in different regions of the former USSR. The interview focuses on her reflections on the peculiarities of agrarian university and academic organizations and on the role of outstanding scientists as determining the results of research teams and the horizons of agrarian sciences. The article presents the milestones in N.I. Shagaida's scientific research as coinciding with the key stages in restructuring and reforming the Soviet and post-Soviet agrarian system, especially with the social-economic experiments and transformations under the reform of the Soviet collective-farm and state-farm system in the Nizhny Novgorod Region and other regions of the Russian Federation in the 1990s, and with the creation of rural development institutions in Lodeynopolsky district of the Leningrad Region. N.I. Shagaida emphasizes that for the successful and sustainable agrarian transformations, science and government have to work systematically in pilot regional projects in order to take into account opinions, requests and estimates of the rural population and local rural leaders in the development and adaptation of the daily innovations under the necessary agrarian changes. Thus, the interview questions the strategic goals of the state in the regulation of land relations, food security, agricultural production and the Russian rural development in general.

*Key words:* family, school, science, USSR, *perestroika*, reform, agricultural enterprises, land, rural development

*Н.И. Шагайда,  
А.М. Никулин*

«Все поколения  
моей семьи... были  
вовлечены в гло-  
бальные аграрные  
преобразования»