

# MPRA

Munich Personal RePEc Archive

## **Crisis Management – The Case of the MMM Financial Pyramid**

Bukvić, Rajko

Geographical Institute “Jovan Cvijić” Serbian Academy of Sciences  
and Arts

2007

Online at <https://mpra.ub.uni-muenchen.de/70370/>

MPRA Paper No. 70370, posted 31 Mar 2016 14:58 UTC

## УПРАВЉАЊЕ КРИЗНИМ СИТУАЦИЈАМА – СЛУЧАЈ ФИНАНСИЈСКЕ ПИРАМИДЕ МММ

**САЖЕТАК:** У раду се разматра МММ, једна од најпознатијих финансијских пирамида настала у земљама које су током деведесетих година XX века пролазиле кроз процес транзиције. У уводном делу показује се да финансијске пирамиде нису никакав изум овог периода, да су настале много раније и да су често погађале управо развијене тржишне привреде (Холандија, Француска, Енглеска и др.). Потом је дат краћи осврт на историјат пирамиде МММ, настале почетком деведесетих година претходног века. У кључном делу рада приказане су акције специјално унајмљене Crisis Management Group (CMG) којима је МММ-у помогнуто да превазиђе кризни период из средине 1994. и да на тај начин постане вероватно јединствена пирамида на свету којој је пошло за руком да настави успешно с радом и после финансијског слома.

**КЉУЧНЕ РЕЧИ:** криза, финансијске пирамиде, тулипманија, управљање, АД МММ, браћа Мавроди, Савез акционара МММ, Crisis Management Group.

### УМЕСТО УВОДА

Један од најинтригантнијих друштвених феномена који су се током последње деценије XX века „обрушили” на земље у транзицији и на њихово већ осиромашено становништво свакако су биле финансијске пирамиде. Публицитет који их је пратио, њихов утицај и изнад свега последице које су оставиле, значајно су уздрмале ова друштва тако да су многи, не баш без основа, једноставно почели да их сматрају нераздвојним продуктом и пратиоцем транзиције, односно шире посматрано-последницом „комунизма” у којем су грађани постали лаковерни, затупљени, непредузимљиви, итд.

Наравно, као и већина уобичајених представа и наведена је, у ствари, само делимично тачна. Тачно је, наиме, да су управо та друштва током 90-их година прошлог века преживела бројна искуства оваквог типа. Али, везивати такве афере само за то време и само за те земље није ни најмање тачно. Привредна историја показује практично безброј примера финансијских пирамида током претходних, нешто мање од четири, столећа, дакле, у периоду који се уобичајено назива епохом капитализма, или Новим добом, а коју карактерише појава буржоазије као класе, настајање капиталистичких односа производње, повећање количине новца у оптицају, итд. И наравно појава првих новчаних берзи.

При томе, како историја показује, финансијске пирамиде нису „погађале” одређени тип народа, односно земаља – оне се, рецимо, не могу повезати с јужњачким темпераментом, а што би неко могао да помисли уважавајући одређене стереотипе. Напротив, већи број пирамида догодио се, у данас развијеним земљама ван подручја за које се везује тај темперамент, у Холандији, Енглеској, Француској, САД и др. Знатно је ближе разумевању ствари ако се каже да погодан амбијент за настајање

финансијских пирамида чине услови економске неизвесности и да њихово настајање и успех (ма колико краткотрајан) нису могући без активне подршке државе.<sup>1</sup>

## МАЛО ПРЕДИСТОРИЈЕ

Прва финансијска пирамида створена је у Холандији (тада: Уједињене Провинције), још у првој половини XVII века, тачније 1630. године. Она је повезана с тулипанима, који су још средином XVI столећа донети у Европу из Отоманске империје, да би њихово озбиљно узгајање отпочело крајем тог века. Тулипани су врло брзо постали изузетно популарни, стекавши статусни симбол, нарочито у оквиру више класе која се такмичила у поседовању ретких сорти које су добијале разна егзотична имена или пак имена по холандским адмиралима. Поменута конкуренција довела је до изузетно високог раста цена тулипана, и њихове луковице постале су врло брзо предмет праве финансијске грознице. Тако је већ 1623. забележено да је луковица једне познате сорте коштала више од хиљаду холандских флорина, док је просечан годишњи доходак у то време био 150 флорина. Врхунац тулипманије<sup>2</sup> био је у годинама 1635–1637. Тако је 1635. забележена продаја 40 луковица тулипана за 100.000 флорина<sup>3</sup>, а рекордна цена постигнута је у Харлему, када је луковица најпознатије сорте (Семпер Аугуст, слика 1) продата за 6.000 флорина Грозница је, све у свему, трајала 2–3 године, током којих су тулипани размењивани за земљу, стоку, куће, а куповане су и луковице које су тек засађене па и оне које ће бити произведене.<sup>4</sup> Међутим, у фебруару 1637. трговци су констатовали да за тулипане више не могу да остварују тако високе цене и почели су да их продају. Тада су људи посумњали да тражња више неће расти и завладала је паника. Мехур је експлодирао. Пирамида се затим нагло урушила, оставивши хиљаде Холанђана, укључујући бизнисмене и достојанственике, коначно и бесповратно финансијски разореним.

Из данашње перспективе читава афера, и нарочито њен крај, могли би се сматрати природним и јасним. У целој ствари, међутим, пажњу привлачи оно што су преварени грађани, нови власници луковица, учинили када су постали свесни да неће моћи да поврате своје уложене паре. Они су, наиме, тада оформили делегацију и послали је у владу Холандије захтевајући да она смисли неко средство за превладавање кризе. Холандска влада је, међутим, одбила да се меша, а исти став

<sup>1</sup> Оба наведена момента истиче Б. Димитријевић, и то као поуку из најпознатије од финансијских пирамида у историји, пирамиде Цона Лоа. (Model funkcionisanja Dafiment-banke, Економска misao, број 1–2, 1993, стр. 1.)

<sup>2</sup> Тулипманија (или тулипоманија), назив којим је означена ова финансијска грозница, постао је и метафорични назив за све врсте великих финансијских мехура (bubbles), односно финансијских пирамида.

<sup>3</sup> У жеку афере, за луковицу сорте Адмирал Лифкен цена се попела на 4.400 а за сорту Семпер Август на 5.500 холандских флорина. У то време, поређења ради, добро утовљена свиња коштала је 30 флорина, буре пива запремине 1.144 литра – 8 флорина, мушко одело 80 флорина, а кревет с комплетном опремом 100 флорина. (А. Бушков, Дом с привиденијима. Хроника мутног времена, (2005). Москва, стр. 15.)

<sup>4</sup> Уговори о куповини луковица које још нису засађене, као и оних које су засађене али још нису израсле те ће бити продате у неком року у будућности, претече су савремених робних фјучерс-уговора (Commodity Futures Contract). У литератури се наводи да су први фјучерс-уговори у Америци гласили управо на робу, и то углавном на жито – на СВТ (Chicago Board of Trade) склопљен је 13. марта 1851. уговор на 3.000 бушела жита, с јунском испоруком и ценом за један цент мањом од цене бушела на дан закључења уговора. (П. М. Ивановић, (1996). Фјучерси, Подгорица, стр. 77–78.) Дакле, више од два века након тулипманије у Холандији.

заузели су и судови којима су се затим почели обраћати продавци, покушавајући да истерају наплату претходно скупо продатих луковица, а што су нови дужници почели да одбијају и избегавају. Судови су свој став образлагали тиме да такви уговори имају „шпекулативни карактер” те да сходно томе и дугови, односно потраживања настали на основу њих нису законити тако да нема основа за мешање судства.<sup>5</sup> Што се друге стране (преварених и осиромашених) тиче, они су поставили готово универзални образац који затим, с мање или више успеха, следе преварени у готово свакој афери.



Слика 1. – Семпер Аугуст

Ипак, та пирамида се није проширила ван граница Холандије, иако је у Лондону и у Паризу било покушаја да се цене луковица тулипана подигну попут амстердамских. Таквих резултата, тада, није било.<sup>6</sup> Многи су као разлог наводили разборитост и здрав разум ових потоњих, многи ће то и данас утврдити.

Ипак, да то није тако показале су доста брзо друге афере, пре свега најпознатија финансијска афера у историји. И вероватно најзначајнија. Њен инспиратор био је чувени Џон Ло (John Law), Шкотланђанин чије се име неизбежно помиње када се дође до теме папирног новца. Он је након бекства из затвора напустио Британију и настанио се у Европи. Током четрнаест година бављења, углавном по карташким

---

<sup>5</sup> Ово су интересантни и поучни моменти. Наравно, пре свега за онога ко од историје хоће нешто да научи. Оне који су, након наших познатих пирамида из половине 90-их година (Дафимент банка и Југоскандик), „разрешавали” настале проблеме тешко бисмо могли убројати у ту групу. А у питању су чак они који у време тих афера нису били на власти, дакле и нису учествовали у њиховом стварању.

<sup>6</sup> Тулипманија ипак није заобишла Енглеску. Додуше, било је то у знатно мањим размерама, и што је врло интересно, 1800. године, дакле много година после холандске грознице. Луковица тулипана забележила је тада цену од 15 гвинеја, што је била сума која је раднику и његовој породици могла да обезбеди храну, одећу и становање за читавих шест месеци. ([http://en.wikipedia.org/wiki/Tulip\\_mania](http://en.wikipedia.org/wiki/Tulip_mania))

салонима, где је, како се сматра, упознао и Филипа, војводу од Орлеана, Ло је покушавао да пласира своју велику идеју – оснивање државне земљишне хипотекарне банке која би емитовала обвезнице а овима би као гаранција служила сва земља дотичне државе. Међутим, у Холандији и Италији, исто као пре тога у Шкотској, његова идеја није наишла на подршку.

А онда се Ло нашао у Француској, и то у врло специфичној ситуацији. Претходне, 1715, године умро је Луј XIV, оставивши земљи у наслеђе катастрофално финансијско стање. Од годишњег дохотка Француске, који је у то време износио 145 милиона ливара, чак 143 је одлазило на издржавање краљевског двора и владе. Дугови краљевства износили су читаве три милијарде ливара. Уместо седмогодишњег Луја XV земљом је управљао регент, његов стриц, поменути Филип Орлеански. Неспособан да се избори с похлепним пореским властима и чиновницима који су сакупљање пореза претворили у лично богаћење, Филип се нашао пред алтернативом коју му је понудио војвода Сен-Симон<sup>7</sup> – проглашење националног банкрота, с тим да се отпишу и пониште сви дугови и да се затим почне од нуле. И тада, у ситуацији која би се могла назвати ћорсокакком, појавио се Ло.

Историја је након тога позната. Од маја 1716, када му је краљевским указом омогућено да (заједно с братом) оснује банку<sup>8</sup> с капиталом од шест милиона ливара и да емитује обвезнице (банкноте) које је углавном куповала држава користећи их за исплате својих обавеза и прихватајући их затим као средство плаћања пореза, па до јула 1720, када је доживео крах, Ло је показао завидну довитљивост и предузимљивост. Наравно, не треба сметнути с ума ни улогу регента, кога је почетни успех Лоовог подухвата навео да предложи нове емисије банкнота, али сада без покрића. Осетивши проблем, Ло је основао Компанију Мисисипија, која је добила ексклузивно право да експлоатише, наводна, велика налазишта злата за која се претпостављало да постоје у тадашњој француској колонији Луизијани, а то злато требало је да буде додатно покриће за емитовање обвезница. Почетком 1719. *Compagnie d'Occident*, касније названа *Compagnie des Indes*<sup>9</sup>, добила је ексклузивно право трговања у Индији, Кини и на јужним морима, а нешто касније и монопол дувана, право ковања новца и право убирања државних пореза.

Куповање акција ове компаније, које се с правом може назвати масовним лудилом, током 1719. омогућавало је да се за само неколико недеља или месеци од уложених неколико хиљада дође до више милиона ливара, а срећници су названи „милионерима” (*millionnaires*), што представља „рођење” и прву примену овог толико популарног, чак магичног израза. Истовремено, расла је и маса зајмова које је *Banque Royale*, односно банкнота у којима су ти зајмови давани.

Можда би ствари имале другачији ток да је Ло новац који је добијао продајом акција *Compagnie d'Occident* користио за привођење експлоатацији претпостављених налазишта у Луизијани. Он то, међутим, сходно договору с регентом није чинио, већ је тај новац служио француској влади за плаћање њених трошкова. Ло се, поред тога

<sup>7</sup> Duc Saint-Simon (1675–1755). Не треба га бркати с великим друштвеним реформатором и социјалистом-утопистом Сен-Симоном (Claude Henry Saint-Simon, 1760–1825).

<sup>8</sup> Ло је 1716. основао приватну банку, али је она 1718. претворена у државну, у акционарско друштво с краљевском повељом *Banque Royale*.

<sup>9</sup> Компанија Индија, француски назив за Компанију Мисисипија.

упустио и у финансирање разних економских и социјалних реформи, као и бројних јавних радова. Све то, уз више него вербалну подршку регента, донело му је титулу војводе од Арканзаса (Duc d'Arcansas), а на самом почетку 1720. постао је и генерални контролор Француске. Али, цео тај успех био је заснован на нестабилној подлози, на банкнотама којих је било све више и чије је покриће било стога све мање. И када су ускоро кренули захтеви за замену банкнота за готов новац (злато и сребро) Лоова финансијска империја се заљуљала.

Ипак, управо у моменту када је пирамида почела да се љуља Ло је показао највећу довитљивост. Када је, наиме, кренуо неизбежни повратни процес – захтеви за замену банкнота у злато и сребро, полиција је у Паризу похватала око хиљаду просјака (по неким изворима чак шест хиљада), снабдела их лопатама и другим оруђима и у малим групама водила улицама Париза према доковима, и то тако да их сви виде. Требало је демонстрирати да радници одлазе у Луизијану где ће се бавити копањем злата, које ће ускоро почети да пристиже. Иако су чак одведени до луке, ови „срећни рудари” се никада и нису укrcали на бродове – омогућено им је да „побегну”. Чињеница да су просјаци ускоро виђени на старим местима и да су препознати, сигурно је утицала на интензивирање иначе неминовног процеса пропадања пирамиде.

Било је мишљења (поменути војвода Сен-Симон) да би оснивање Лоове банке можда била добра замисао негде другде а не у Француској, јер је Французима недостајала суздржљивост. Ова теза истиче се овде не као важна сама по себи, већ као потврда констатације изнете на почетку текста – увек је било и биће оних који констатују да се „тако нешто” другим народима не би могло десити и да је само „наш” томе подложен.

А колико су ти други на то имуни, опет могу да покажу бројни примери пирамида које су настајале и затим нестајале широм света, па и оног његовог најразвијенијег. Неке од њих су заиста куриозитети и свакако заслужују пажњу. Тако је, рецимо, позната South Sea Company (Компанија јужних мора)<sup>10</sup> у исто време у којем је Ло у Француској водио своје послове, у Енглеској и Шкотској изазвала махните шпекулације акцијама бавећи се, између осталог, конструкцијом и производњом точкова за перпетуум мобиле, али је ипак остала позната по једном заиста бесмртном пројекту – оснивању „компаније за извођење једног изванредно корисног подухвата, али с тим да нико не сме сазнати о каквом је подухвату реч”<sup>11</sup>.

С аспекта овог текста један моменат из Лоове активности посебно је значајан. То је Лоово реаговање на измењене околности и посебно покушај да инсценирањем „одласка” радника у Луизијану спречи почетак, иначе неминовног, краја. Ма колико данас изгледало незграпно и наивно, то се сигурно може оквалификовати као покушај управљања кризном ситуацијом. У пирамиди, која је предмет нашег текста, управљање кризном ситуацијом доведено је до правог научног нивоа. Чињеница да коначан слом ипак није (могао да буде) избегнут, свакако не може да доведе у питање ову констатацију.

Али, рећи ће неко, не желећи да се одрекне својих представа – оваква искуства нашла су плодно тло крајем XX века у земљама транзиције зато што оне нису имале

<sup>10</sup> Ову компанију основао је 1711. године Роберт Харли (Robert Harley), гроф од Оксфорда.

<sup>11</sup> Навод према: J. K. Galbraith, (1997). Новац. Одакле је дошао, где је отишао, Београд, стр. 57.

тржишне привреде, те стога њихови житељи нису могли раније да се упознају с „благодетима” робне привреде, због чега и нису били спремни за разновразне махинације које их тамо могу очекивати. Шта рећи на то, осим – опет нетачно. Ако се „зрелост” једног народа мери по томе када је доживео прво искуство оваквог типа, онда је руски народ, рецимо, сигурно близу пуне зрелости, односно такорећи на равној нози с Холанђанима, Французима, Енглезима. Руски народ је, наиме, прву велику финансијску аферу преживео 60-их година XVII века, за време цара Алексеја Михајловича<sup>12</sup>, познатог под надимком Најтиши. Као што је Холандија за време тулипманије била у Тридесетогодишњем рату, тако је и Русија за време афере с бакарним новцем била у рату, односно у два рата – са Шведском и с Пољском. У оптицају су тада биле сребрне копејке. Сто копејки чинило је једну рубљу, као и данас, али је њена вредност била толика да је у оптицају практично није било, тако да је она у ствари била обрачунска јединица. Као и увек и свугде за време рата државна благајна је била испражњена. Цар и његови најближи дворани у тој ситуацији нашли су решење – почело је ковање бакарног новца, а царским указом тај новац изједначен је са сребрним. Пошто је бакарног новца исковано много више него што је у оптицају било сребрног<sup>13</sup>, наступила је инфлације – курс бакра према сребру пао је најпре на 3, затим 10, најзад 17, што је све било праћено великим растом цена. Али, главно се тек спремало. Као и 90-их година XX века и тада се појавила Породица. Уместо Јељцина, његове кћери и других, Породицу су тада чинили бојар Иља Милославски (царев таст), племић Матјушкин (муж цареве тетке), бојар Ртишћев и крупни московски трговац Шорин. Они су дошли на једноставну идеју – куповали су бакар, довозили га у ковницу и упоредо с ковањем новца по државном захтеву ковали су официјелни новац од свог бакра. С вредношћу која је, наравно, била одређена царским указом. А потпуно случајно, како то увек бива, ковницом је руководио Матјушкин... Колико је исковано овог новца, не зна се, и вероватно се никада неће ни сазнати. Јасно је, међутим, да ти износи нису мали. Јер, организатори овог подухвата брзо су се и неприлично обогатили, саградили себи храмове, луксузно се одевали, итд. А све то довело је до онога што је у историји остало познато као Бакарна побуна.

У Москви се, наиме, окупила велика маса људи, и то из свих слојева: занатлије, најамни радници, војници (чак и официри), свештенство. Било је чак и трговаца, који су се бунили јер је власт од њих принудно откупљивала робе намењене извозу, и то наравно за бакарни новац, а затим је то продавала странцима за сребро. При томе су трговци могли да увозе искључиво за сребро а затим увезену робу опет да продају за бакарни новац јер „унутрашњи” потрошач није имао сребро. Побуна је почела уништавањем Шориновог имања (овај је успео да побегне и негде се сакрије). Гомила је затим кренула на царско имање Коломенско захтевајући од самодршца да преда суду све преваранте, почињући „од главе”. Тренутно без присуства војних снага цар се држао скромно и обећао је да ће прекинути све злоупотребе и казнити виновнике. Када

---

<sup>12</sup> Алексей Михайлович Романов (1629–1676), руски цар 1645–1676.

<sup>13</sup> Цон Ло са својим идејама о покрићу папирног новца реалном имовином и са праксом у којој су те идеје пренебрегнуте дошао је знатно касније. Али, ово што се догађало у Русији свакако представља његовог својеврсног претходника. Ковница, односно онај ко је наручивао ковање бакарног новца, сигурно није постављао циљеве који су се односили на покриће бакарног новца, али је јасно да је проблем настао када је горња граница прекорачена.

су се, међутим, ускоро појавили племићка коњица и стрелци, цар је демантовао свој надимак. Погубљено је 7.000 људи и на робију послато више од 15.000. У истрази која је уследила било је много кажњених за дела која су довела до нереда. Међу њима, наравно, нису били ни Шорин, ни Ртишћев... А на свог таста Милославског цар се само „наљутио”.

## ИСТОРИЈАТ ПИРАМИДЕ МММ

Процес транзиције у Русији показао се као масовна пљачка земље и најширих слојева њеног становништва, која је спроведена под паролама либералних реформи и у којој је једну од кључних улога имао председник Русије и његова најближа родбина и сарадници.<sup>14</sup> Један од механизма који је у том процесу коришћен биле су финансијске пирамиде, од којих су најпознатије ГКО и МММ. Прву од њих директно је организовала и реализовала највиша државна власт у Русији, а друга је „припадала” приватном сектору, иако су постојала значајна подозрења да неке структуре власти ни у том случају нису биле баш чистих руку<sup>15</sup>.

Асоцијацију МММ регистровали су 1989. године у Москви браћа Сергеј и Вјачеслав Мавроди и Марина Муравјова, будућа Вјачеслављева супруга. Било је то време када су у СССР-у масовно оснивани кооперативи и комерцијалне банке, на основу одговарајућих закона, првих којима су најављене будуће реформе. Назив МММ управо потиче од почетних слова њихових презимена. МММ се бавио увозом компјутера и канцеларијске опреме. Захваљујући рекламној кампањи без преседана и Сергејевим организаторским способностима МММ је већ почетком 90-их био општепризнати лидер на тржишту, израставши у разгранату компанију, с 34 филијале широм СССР, више од 300 различитих фирми и „хепном” МММ-банком.

Почетком 1992. МММ је доживео први озбиљан удар. Као резултат акције државних органа објављено је да МММ избегава плаћање пореза и МММ-банка је пропала. Последица је била да више нико није хтео да да кредит МММ-у. Управо ова околност подстакла је Мавродија да се с трговинских преоријентише на финансијске операције.

Прве велике успехе МММ је постигао током 1993. године, у време ваучерске приватизације.<sup>16</sup> Акцију је водио МММ-Инвест који је фебруара те године започео

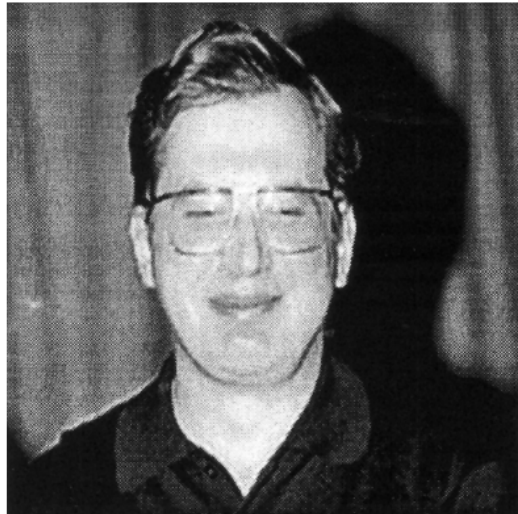
<sup>14</sup> Сумарни преглед процеса транзиције у Русији дали смо у тексту Транзиција у Русији – либерализам у изведби „породице”, Нова српска политичка мисао (у штампи), а посебан аспект тог процеса – предавање највећих природних налазишта на управљање и експлоатацију страним компанијама у тексту Судбина руских природних богатстава у периоду транзиције, Нова српска политичка мисао. Анализа, бр. 2, 2006.

<sup>15</sup> А. Бушков, (2005). Дом с привиденијима. Хроника мутног времена, Москва, стр. 77.

<sup>16</sup> Руски програм масовне приватизације покренут је јуна 1992. и већ до краја првог квартала 1993. сви руски грађани добили су ваучере по номиналној цени, која је била фиксирана на износ од 10.000 рубаља. Укупно је подељено 144 милиона ваучера. Стицајем околности, које сигурно нису биле случајне, вредност ваучера одређена је по дореформским ценама, а у реформи су најпре децембра 1991. „отпуштене” цене што је уз помоћ штампарije довело до велике инфлације. Власници ваучера имали су могућности да их уложе у куповину акција предузећа (сами, на чековним аукцијама, или преко чековних инвестиционих фондова). И, наравно, ваучери су могли бити продати, чиме је одмах створено секундарно тржиште. Аукције су спровођене током 1993–94, али тако што су предузећа продавана по старим (неденоминованим) вредностима, и уз правила на аукцијама која су, благо речено, била веома чудна. Све је то резултирало оним што је касније обухваћено називом „Црна приватизација”, а који о тој приватизацији говори више и боље од



размену својих акција за приватизационе чекове<sup>17</sup>, омогућујући и куповину акција за готов новац. Прави рад са становништвом почео је средином те године када је почело да делује АД МММ, обећавајући улагачима фантастичне камате од 1.000 и више процената годишње. Све ове активности биле су праћене агресивним, пре свега телевизијским, рекламама и кампањама. Један од таквих маркетиншких подухвата било је давање Московљанима бесплатних целодневних карата за метро. МММ је била једна од првих познатих компанија у Русији с логотипом и слоганима.<sup>18</sup>



Слика 2. – Сергеј Пантелејевич Мавроди

У условима инфлације, када је врло тешко очувати вредност уштеда, па и обичних (редовних) новчаних примања, акције и билети<sup>19</sup> МММ врло брзо су се проширили по целој Русији. У тим данима компанија је од продаје акција остваривала дневно више од 20 милиона рубаља (11 милиона америчких долара). Према неким проценама, у МММ-у је „инвестирало” између два и пет милиона људи. „Успех” МММ-а био је праћен оснивањем сличних компанија (као Тибет, Хопер-Инвест, Руски дом Селенга и др.), које су такође пропраћене агресивним кампањама и обећањима екстремно високих стопа профита (чак и до 30.000% годишње).

Прво звоно на узбуну за улагаче чуло се већ у априлу 1994. када је Централна банка објавила опозив лиценце од МММ банке. У узбуђењу које је следило најпромућурнији од улагача брзо су се ослободили сумњивих хартија. Међутим, руководство МММ-а успело је да умири већину људи и тржиште је опстало. Чак је

---

гомиле радова руских и страних аутора у којима се у начелу о руској приватизацији писало позитивно. Као резултат овакве приватизације руска предузећа (од којих многа гиганти у светским размерама, продавана су по смешним ценама које ничег заједничког нису имале с њиховом реалном вредношћу.

<sup>17</sup> МММ-Инвест је током приватизације стекао довољно велике пакете акција АД АвтоВАЗ (више од 8%), Томског нафтохемијског комбината (18,5%), Уљановског аутомобилског завода (17%), затим 201.000 акција ОАО Хотелски комплекс Космос итд. Годину 1994, за МММ критичну, МММ-Инвест завршио је с профитом од 86 милијарди рубаља, највећим међу приватним инвестиционим фондовима (ЧИФ).

<sup>18</sup> Први и најпознатији био је „Из таме у светлост”.

<sup>19</sup> Популарни „мавродики”, који су и по облику асоцирали на новац (слика 3).

јуна 1994. Сергеј Мавроди одлучио да озбиљно прошири делатност и да увуче у пирамиду средства концентрисана у малом и средњем бизнису. Међутим, ови планови нису реализовани – јула 1994. империја С. Мавродија се урушила.

Почело је саопштењем пореске полиције да је једна од структура МММ-а, АОЗТ Инвест-консалтинг, избегла да плати порез због чега му је изречена казна од 49,9 милијарди рубаља (око 26 милиона долара, укључујући и неплаћени износ пореза). Ова сума била је за МММ сасвим подношљива, али је С. Мавроди одлучио да не плати казну и да се конфронтира с порезницима. Овај спор изазвао је панику и људи су почели да траже могућности да се што пре ослободе акција и билета. МММ је испрва испуњавао све обавезе покушавајући да умири улагаче, али је ипак ускоро био принуђен да све пунктове затвори до бољих времена. Скандал је имао такву снагу да је ситуацију око МММ-а разматрала и руска влада.



Слика 3. – Билет МММ

Управљање кризном ситуацијом – јул и август 1994. године

Као што се из приказане фактографије види, критични моменти у животу и активности МММ-а наступили су средином 1994. године.<sup>20</sup> Појавила се опасност да улагачи почну масовно да подижу свој уложени новац (да продају акције), а пошто тај процес не би могао да траје дуго (средстава код МММ-а свакако није било много), постојала је реална претња да се цела ситуација отме контроли и претвори у нешто много озбиљније.

Операцију смиривања ситуације и спречавања масовних нереда водила је Crisis Management Group (CMG). Њено ангажовање, како сам ЦМГ пише у Извештају<sup>21</sup>, формално је наручио Мавроди, али је стварни наручилац био један државни орган, којег они нису желели да идентификују. Тај орган је као циљ имао управо спречавање нереда до којих би могло доћи ако ствари измакну контроли.

Након анализе ситуације ЦМГ је одлучио да је у конкретним околностима најефикасније деловати изнутра, ради чега је и било потребно да се као формални

<sup>20</sup> „Криза – то је само крајње заоштравање деструктивних процеса у делатности индивидуе или екипе, изазвано скривеном или очигледном стагнацијом (деградацијом) или прекомерним растом (прогресом), и она може да дотакне практично сваку компоненту животне делатности структуре или личности.” (Чернозатонский, А. (2005). Успешное управление кризисом, 15. 03. 2005., <http://www.lib.ru/>)

<sup>21</sup> Операция на „МММ” июль–август 1994 года. (<http://www.kompromat.ru/>)

наручилац појави Мавроди. А та формална наружба садржала је „рад с јавношћу”, где су се под јавношћу подразумевали како улагач и тако и средства масовног информисања. На тај начин ЦМГ ни од стварног ни од формалног наручиоца није добио задатке који би се састојали у одржању МММ-а у радном стању, или у обезбеђењу новца улагача или било шта слично томе.

Криза у раду МММ-а била је, поред осталог, изазвана кампањом коју је против ње покренула Савезна комисија за вредносне папире (ФКЦБ, Федеральная комиссия по ценным бумагам). Ова кампања била је праћена претећим изјавама пореских органа. ЦМГ сматра да цела кампања није била реакција на неке конкретне догађаје у МММ-у већ најаву масовних напада на ову фирму од стране неких државних органа. ЦМГ не открива праве разлоге тих напада, иако посредно на њих указује. Наиме, они истичу да је мотивација напада неких државних органа на МММ у 1998. години била јасна<sup>22</sup> – тадашње руководство Министарства финансија, на челу с Дубињином<sup>23</sup>, било је заинтересовано да прекине рад МММ-а како би се средства које становништво (али и привреда) улаже у „мавродике” преусмерила у ГКО (Государственные казначейские обязательства), финансијску пирамиду коју је директно организовао највиши државни врх Русије.

Међутим, ако знамо да је акција са ГКО кренула знатно раније и да је масовне размере попримила већ 1995. године<sup>24</sup>, јасно је да је поменути мотив могао да буде врло релевантан и када је реч о лету 1994.<sup>25</sup>

#### Припремне акције СМГ (25–27. јул 1994)

Рад СМГ почео је у условима већ поодмакле кризе, која се манифестовала у сталном присуству масе од око 15–20 хиљада улагача испред просторија МММ-а у Москви. Иако су исплате ишле редовно, да би се дошло до благајне и тако до враћања уложеног новца било је потребно стајати непрекидно у реду, на улици, од три дана до читаве седмице. Они који су стајали у реду нису имали представу о томе шта се у МММ заиста дешава, а притисак преко средстава масовног информисања стварао је утисак да је МММ пред непосредним затварањем. Били су то идеални услови да се у гомили појаве разновразне гласине, а све је то само појачавало реалну претњу од избијања нереда.

У таквим условима, СМГ је предузео хитне мере које су се састојале у следећем. Прво, да би се успоставио непосредан контакт с људима који се налазе у

---

<sup>22</sup> У: Бушков, А. (2005). Дом с привиденијима. Хроника мутног времена, Москва, стр. 426. У тексту ЦМГ очигледна грешка – уместо 1998. треба да стоји 1994.

<sup>23</sup> Сергеј Константинович Дубињин, консултант Бориса Јељцина, министар финансија (1993–1994), касније вице-председник банке „Империјал”, председник Централне банке РФ (1996–1998), представник Русије у ММФ, консултант Трилатералне комисије и Светског економског форума. (Платонов, О. (2002). Русија под влашћу масона, Београд, стр. 102.)

<sup>24</sup> Болдырев, Ю. Ю. (2004). О бочках меда и ложках дегтя, Москва, стр. 250. Идеју пирамиде ГКО иницирао је, у ствари, још у годинама 1992–1993. Ц. Сорош, који је тада био стални консултант председника и владе РФ. (Платонов, О. (2002). Русија под влашћу масона, Београд, стр. 62.)

<sup>25</sup> О шеми ГКО и њеној улози не само у финансијском краху Русије августа 1998. године писали смо опширније у поменутом тексту: Транзиција у Русији – либерализам у изведби „породице”, Нова српска политичка мисао (у штампи).

реду испред просторија МММ-а („гомила”, „маса”) постављен је на прозор звучник који је омогућио висококвалификованом оператору, познаваоцу психологије маса, да у масу пренесе одговарајуће информације. И не само то: помоћу тог уређаја оствариван је и други задатак – формирање психолошког стања у гомили и елиминисање осећаја безнадежности, скорог страшног краја и сл. За остваривање овог циља коришћена је посебно одабрана музика која је подизала и одржавала психолошко стање масе. Ова мера имала је и друге, пратеће циљеве. Тако је, пре и после сваког саопштења, увек коришћена једна иста мелодија, чиме је врло брзо (у току свега 6–7 часова) створен својеврсни „рефлекс” масе на ту мелодију.

Уз помоћ јавног и гласног саопштавања оперативно је било створено „лице фирме”, најпре у виду гласа а затим и у персонификованом виду. Тиме је фирма почела да се асоцира не с мртвим здањем у којем се налазила, већ с конкретним, живим човеком, и то чак – са женом. Избор жене за такву улогу није био нимало случајан. Он је условљен већим бројем околности:

- женски глас се лакше прихвата приликом радио саопштења;
- код мушкараца се формира асоцијативни низ „жена је слабији пол, жену треба штитити” а то доприноси преносу расположења на заштиту са жене – „лица фирме” на саму фирму;
- лакше се успоставља контакт са женским делом аудиторијума.

И ова акција – упознавање масе с „лицем фирме” – захваљујући контакту преко озвучења реализована је врло брзо и ефикасно: већ после три сата „лице фирме” познавала је маса по лику. И у даљем раду с масом посредством „лица фирме” поштована су одређена формална правила. Тако је она стално била обучена у исти костим. Све је то изузетно брзо довело до тога да се према „лицу фирме” створи врло висок степен поверења у маси, тако да је „лице фирме” практично постало несмењиво.

У непосредној вези с претходним било је и припремање саопштења, ради чега су увек у масу силазили сниматељи реакција чији је задатак био да региструју расположење и реакције масе. Они су били у сталној радио вези с операторским пунктом и на тај начин у непосредној могућности да утичу на корекције у току самог саопштавања информација или других облика комуницирања с масом.

Помоћно средство утицаја на масу били су листићи који су припремани свако вече, умножавани копир апаратом и у тиражу од неколико десетина примерака предавани маси. На листићима су прављени прегледи онога што је речено током дана. Њихов тираж је хотимично био мали како би се створио контролисани вештачки дефицит и обезбедио код масе повећани интерес за њих. Из истог разлога они и нису предавани „у руке”, већ посредно, наиме, лепљењем на зидове и друге површине.

Посебно су биле важне мере предузете већ првог дана с циљем структурисања масе путем организовања такозване „Управљачке друштвене организације” (УОО). Та организација постала је затим позната као „Савез акционара АО МММ”. Њену делатност потпуно је финансирала и усмеравала СМГ. Улагачи су били уверени да Савез акционара изражава њихове интересе. Само стварање ове организације и избор њеног лидера одиграли су се „у ходу” – најпре је непосредним посматрањем догађања у гомили запажена једна компактна група улагача у чијем се центру налазио један човек с мегафоном који је окупљенима нешто говорио. Сарадници обезбеђења увели су тог човека у просторије МММ-а. Испоставило се да је он имао професионалног

искуства у организацији масовних догађаја, и уз обећање да ће његов проблем (акције у МММ-у и њихова наплата) бити решен – он је враћен у масу са задатком да почне стварање друштвене организације која је формално требало да изражава интересе улагача и да у њихово име иступа у преговорима с администрацијом МММ-а, а фактички да структурира улагаче и не дозволи да се они нађу у позицији да наступају против МММ-а. Тако је рођен будући лидер Савеза акционара АО МММ-а – Валентин Полуектов.

И активисти Савеза врбовани су на исти начин – уз „поверљиво” обећање да ће им бити решен „проблем с акцијама”. У свему томе није било проблема – маса је била уједињена искључиво идејом „стицања” профита и свако је следио само свој лични интерес.

Процес „структурисања” улагача потрајао је цела два дана.

Упоредо с тим, започело је и формирање својеврсне информационе мреже састављене од улагача, који су били сарадници разних државних органа и тела. Циљ је био да се од њих добијају информације о акцијама против МММ-а које су планирали државни органи. У створеној информационој мрежи били су сарадници Министарства финансија, Државне пореске службе, Службе обезбеђења председника, итд.

Најзад, у овом припремном периоду (25–27. јул) посебно важно је било успоставити „контакт” с приватним брокерима. Они су били резервна варијанта којој су прибегавали улагачи који из разних разлога нису желели или могли да чекају у реду како би продали своје акције. Курс по којем су они куповали акције био је најтачнији барометар степена панике – у мирним тренуцима он је био практично једнак „званичном” курсу МММ-а, у периодима панике падао је нагло и дубоко испод овога.

У тренутку када је СМГ почео с радом однос ових двају курсева био је 115:50, дакле знатно изнад оубичајеног односа где је разлика чинила око 10%. У координацији с администрацијом МММ-а и паралелно с претходно наведеним мерама у гомилу су убачени специјални оператори који су под видом приватних брокера почели лагано да подижу курс акција.

Као резултат свих ових мера СМГ је у току прва два дана успео да сузбије панику и доведе курс акција код приватних брокера до „нормалног” нивоа, око 5–10% испод курса МММ. Тиме је прекинута паника изазвана наведеним акцијама државних органа. СМГ је сматрао да је тиме остварио задатак због којег је ангажован. Међутим, даљи догађаји су показали да је таква оцена била преурањена.

Снижавање курса акција 28. јула 1994. године

У ситуацији када је отклоњена паника и тек (поново) успостављено поверење улагача према МММ-у, Мавроди је учинио наизглед природан потез – решио је да поред централне канцеларије у Москви, која је једина радила у данима кризе, и не посаветовавши се с СМГ обнови рад пунктова МММ по целој Москви. Након што је о томе обавештена јавност, десило се нешто непредвиђено и неразјашњено – непознати човек се на телефону представио као један од руководећих људи милиције и саопштио да је московска милиција против намераваног отварања пунктова јер наводно неће успети да обезбеди њихову сигурност. СМГ, затим није успео да сазна ко је био непознати који је звао (сви руководиоци милиције и на московском и на федералном

нивоу негирали су да су звали Мавродија). Ипак, као резултат у назначеном року пунктови нису отворени и то је нарушило тек успостављено поверење тако да се паника обновила. У тим околностима Мавроди је решио да снизи курс акција. Снижење је било заиста огромно – са 125.000 на једну хиљаду рубаља, што би значило огромне губитке за људе који су имали акције и сходно томе опет значајно повећавање могућности избијања нереди. Појавила се реална могућност остварења оног што је касније названо „албански сценарио”<sup>26</sup>.

Мавродијеву наредбу о снижавању курса акција СМГ је добио око 11 часова 28. јула 1994, и у условима екстремног недостатка времена приступио је припремама за њено објављивање, узимајући наравно у обзир наведену опасност и општу ситуацију. Прва у низу мера које је СМГ предузео заснивала се на активностима већ припремљеног механизма УОО („Савез акционара”). Његовим посредством у масу су истовремено убачене две узајамно искључиве гласине – по једној МММ је затворен специјалном одлуком Јељцина, а по другој током дана доћи ће петнаест камиона с новцем који ће бити подељен апсолутно свима. Обе гласине имале су за циљ да масу психолошки припреме за саопштење о снижењу курса акција.

Сам моменат објаве снижења курса био је припремљен и „подешен” тако да се претходно маса структурира у групе, а да се у оквиру сваке већ налази агитатор „Савеза акционара”. Хтело се да се на тај начин спрече спонтане реакције и да се улагачи у тренутку сазнавања вести о снижењу курса наведу да се обрате познатом агитатору Савеза акционара. Њихово питање било би, како су у СМГ процењивали, „А шта сада?”, а агитатори су у општим цртама били инструкисани да масу припремају да све што предстоји буде ствар МММ-а с једне и улагача с друге стране (а Савез акционара је ту да „принуди” МММ да исплати све улагаче, за случај да се код МММ-а појаве ма какве друге намере), и да нико са стране, ни Влада, ни пореска полиција, нити било ко, не треба да се мешају у оно што се дешава.

Упоредо с тим, ЦМГ је модификовао припремљено саопштење о снижењу курса акција, и то тако што је кључна информација (снижење курса) с почетка пребачена на крај саопштења, а испред ње су постављене информације о убрзаном расту сниженог курса у наредном периоду тако да би курс после три месеца поново дошао на претходни ниво, о праву неких категорија улагача (инвалиди и др.) да у изузетним случајевима могу своје акције да дају по старом курсу. Тек после тога објављено је саопштење. Око петнаест, а можда и више хиљада људи нашло се у ситуацији моменталног осиромашења, и то налазећи се непосредно пред просторијама МММ-а, у реду заједно с истим таквим „срећницима”, држећи у руци папире који су их до тог момента чинили богатима. И сада, у једном трену њихова имовина смањује се за читавих 125 пута!

У том моменту, када је преко разгласа, маси саопштена вест о снижењу курса акција, као последица стреса који је задесио гомилу, све је висило о концу. Само једна неконтролисана реакција могла је да изазове далекосежне и непредвиђене последице. У ЦМГ су знали да се адреналин изазван стресом може „угасити” или алкохолем или

---

<sup>26</sup> Реч је о познатим финансијским пирамидама у Албанији током 1996–1998, које су завршене оружаном нередима. О тим пирамидама видети: Jarvis, C. (2000). *The Rise and Fall of Albania's Pyramid Schemes, Finance and Development*, 11. Коначни епилог уследио је тек много година касније, хапшењем.

активним физичким деловањем. Прва могућност није била реална – уз остале разлоге ни физички се није могло свакоме у гомили дати чашица пића. Преостала је друга могућност: гомилу је требало запослити неком физичком активношћу. Погољна околност била је што су готово сви у маси имали калкулатор, и ту околност искористио је професионални оператор, који је преко микрофона предложио маси да заједно приступе обрачуна – колико ће акције, узимајући у обзир њихов предвиђени раст, вредети сутра, затим прекосутра, итд. Оператор – „лице фирме” обавио је и овај посао беспрекорно, и ускоро су готово сви у маси заједно с њим прерачунавали вредности акција, сабирали, множили, додавали, итд. Да се ништа не би препустило случају, поред оператора стајала су двојица сарадника и спроводила контролу обрачуна – није се смела дозволити никаква аритметичка грешка, јер би се она у насталој ситуацији сигурно схватила као намерна обмана.

На тај начин, уз активну „сарадњу” гомиле оператор је утрошио готово два сата а као резултат добијено је да ће заиста после три месеца цена акција доћи на преткризни ниво. Све то време прошло је у некаквој физичкој активности масе (поред самог рачунања биле су ту и повремене цигарет-паузе, на које је позивао оператор и које је маса прихватала), а поред тога на њих је остварен и значајан психолошки утицај – били су убеђени да ситуација није дефинитивно безнадежна, да још постоји нада.

По завршетку саопштења и објашњене активности агитатори из групе СМГ почели су да организују улагаче за „борбу за своја права” – путем прикупљања потписа, састављања спискова и сл., чиме су додатно обезбеђивани постигнути резултати, а пре свега спречаване могућности накнадног окретања масе против МММ и избијања нереда.

#### Спречавање сукоба с милицијом 28. јула увече

Цела ова операција, која је започела око 13 часова саопштењем о снижењу курса акција, трајала је до око 17 часова, уз непрекидни живи контакт „лица фирме” с масом путем разгласа. И када је изгледало да је дан успешно преброђен, екипу СМГ очекивао је нови изазов. Један део улагача из гомиле, око 3–4 хиљаде, заузео је око 19 часова пешачки прелаз у близини просторија МММ-а, на једном од најпрометнијих булевара у Москви, а у маси су се чули и позиви на блокаду линије железничког саобраћаја која се налази с друге стране зграде МММ-а. Пошто се није могао изборити с гомилом, позорник је позвао милицију и појавила се нова опасност од избијања нереда.

У међувремену, пре појаве милиције, пристигла је екипа СМГ. Она је моментално оценила да би растеривање масе дало као резултат, поред могућих жртава, затварање МММ-а и измицање ситуације ван контроле, дакле, управо оно што је СМГ дотадашњим активностима спречио. Стога је донета одлука да се предузму активности које ће спречити сукоб улагача и милиције. Могућности, пре свега времена, да се активира Савез акционара није било, тако да се морало приступити непосредној активности преко разгласа. Искоришћена је чињеница да у блокади улице нису узели непосредног учешћа сви присутни, већ само један део, а да су остали, претежно старији, остали на тротоару и очито били неодлучни. Акција је зато била усмерена на супротстављање те две групе, односно на представљање првих као провокатора, који

ће ради остваривања својих себичних циљева ићи и на варијанту затварања фирме. Они су преко разгласа називани брокерима, да би брокери били изједначавани с провокаторима, уз очигледно пренебрегавање чињенице да би брокери вероватно највише губили у случају краха фирме. Ради појачања утиска који је реч оператора остављала на гомилу, оператор је непосредно био снабдевен, путем радио везе од стране сниматеља реакција, о најкарактеристичнијим догађањима у гомили, а што је затим коришћењем у обраћању маси остављало заиста снажан утисак.

Док је „рад” с масом био у току, пристигла је и милиција. Акција СМГ се одмах пребацила на њих – оператор им се непосредно обратио речима да су људи „обманути”, да ће се СМГ изборити с њима, што је било праћено молбом „лица фирме” да се не примењује сила против обманутих људи, итд. Као резултат овог обраћања, милиција није деловала већ се повукла с места догађања. А то је одмах било пропраћено, од стране оператора, повицима типа „Милиција је с нама!”, „Победићемо!” и сл.

Као и акција у вези са саопштавањем пада курса, и ова акција СМГ трајала је укупно око четири часа.

Затишје (29. јул – 3. август)

После критичног 28. јула наступило је затишје. Изгледало је да је напад на МММ одбијен, макар и са значајном штетом. У сваком случају, претње непосредног избијања нередица више није било. Опште расположење масе значајно се променило – њихов главни циљ сада је постало враћање макар дела средстава уложених у папире МММ-а.

А МММ је настављао свој рад, повећавајући курс акција свакодневно. Да би се разликовале „старе” акције, купљене по старим, високим курсевима, од „нових”, купљених по ниским курсевима, у промет су убачени раније припремљени „билети МММ” (иначе припремљени за сасвим друге сврхе). Настала је подела акција на старе и нове. С обзиром на свакодневно повећање курса, куповина нових акција ишла је врло добро и могло се очекивати да се у року од три месеца курс врати на претходни ниво од 125.000 рубаља за акцију.

На тај начин, МММ је постао можда једина пирамида у свету којој је пошло за руком да после краха настави да функционише као и раније.

Упоредо с тим, радило се на враћању и учвршћивању поверења улагача у МММ. Ради тога редовно су по старом курсу исплаћиване акције пензионерима, и у другим посебним случајевима (за сахране, рецимо). Али, и ту се морало водити рачуна о детаљима, а један од таквих важних детаља био је да редослед исплата за такве случајеве не одређују сарадници МММ-а. У ту сврху формирана је „друштвена комисија”, из редова улагача (и не од чланова Савеза акционара). СМГ у свом извештају подвлачи да је ова комисија, бар док су они радили с МММ-ом, деловала апсолутно поштено.

Савез акционара добио је задатак да у тим данима организује демонстрације – митинге испред владине зграде и протестне шетње. Сами догађаји, наравно, наметали



су и друге акције.<sup>27</sup> Све те акције у суштини су биле усмерене на формирање основног мњења – убеђивање улагача да ће они бити сигурни (да ће добити своје паре) само у случају да МММ настави да ради, а сваки покушај његовог затварања (чему може да допринесе само држава својим акцијама) угрозио би њихову сигурност. Формирано мишљење („Свим силама бранити МММ да га не би затворили!“) доприносило је остварењу главног циља СМГ (спречавање нереда). Међутим, оно је оштро разликовало циљеве СМГ од циљева који се постављају пред обичан ПР – док је код овог последњег главни задатак био створити позитивно мишљење о фирми у целини, и то код што ширег аудиторijума, овде је циљ био строго усмерен само на једну циљну групу – улагаче МММ-а.

На тај начин било је створено позитивно мишљење међу улагачима, и оно је опстало читаво време рада ЦМГ у МММ-у, односно до краја августа 1994. После тога, то мишљење више није подржавано, али се показало толико чврстим да је по инерцији постојало још неколико месеци, док коначно није ишчезло.

Други кризни дан – 4. август 1994.

О припреми наредног заоштравања ситуације, четвртог августа, СМГ је сазнао од својих извора – улагача који су радили у разним државним органима и који су се приклонили „сарадњи“ с МММ-ом у замену за решавање њихових „личних“ проблема с акцијама МММ-а. Одговарајућа информација стигла је благовремено, још у току припреме одговарајуће акције пореске полиције. Планирано је да њена наоружана група упадне у зграду МММ-а, а да би се „рашчистио“ терен пласираће се информација о подметнутој бомби у здању МММ-а, што би требало да доведе до евакуације сарадника и улагача из зграде.

СМГ је оценио да би овакав сценарио довео до обнове рушилачког расположења у маси окупљеној испред зграде МММ-а, и то је формирало циљ СМГ у датој ситуацији – не дозволити пореској полицији да затвори фирму. У већ стандардној оскудици времена СМГ је разматрао две варијанте деловања. Прва је била организовати масу пред просторијама МММ-а и физички не дозволити пореској полицији да уђе у зграду. Ова варијанта одбачена је већ и због чињенице да 1993. године одбрана Белог Дома није била успешна, чак је завршена трагично. Друга варијанта иначе је спадала у арсенал кризис манаџмент-а била је прихваћена. Она се састојала у стварању ситуације у којој пореска полиција, чак и када би ушла у зграду, не би могла да оствари свој задатак.

---

<sup>27</sup> Тако је у оквиру редовног праћења извештавања средстава масовног информисања, у једној телевизијској емисији регистрован интервју сарадника милиције из екипе која је одржавала ред на Варшавки. Тај сарадник се пожалио како, ето, „ми њих чувамо, а они нам не донесу ништа ни да поједемо ни да попијемо, а цео дан стојимо на врућини“. Чим је ЦМГ сазнао за тај интервју, пронашао је старешину одреда и изразио незадовољство што су се с тим проблемом обратили јавности преко СМИ а не директно људима у МММ-у. Затим је издвојен један оператор коме је из фонда расхода додељена одређена сума за набавку обеда за милицију, а потом и за бригаде хитне помоћи које су такође дежурале код зграде МММ-а. У даљем исхрана свих њих постала је систем, а поменути старешина је категорично забранио својима да дају интервјуе. На тај начин, успостављене су тесне везе с милицијом и припадници одреда који је чувао поредак на Варшавки почели су да симпатишу МММ и екипу која је у њено име наступала.

Прихваћена алтернатива реализована је на следећи начин. Као прво, без обзира на „бомбу”, у здање су враћени сви сарадници. Даље, поред инвалида (којима је комисија дозвољавала откуп по старом курсу) и купаца нових акција, који су уобичајено пуштани у просторије, и то у ограниченом броју (у групама од 50), одлучено је да се дозволи приступ свим улагачима, и то у броју који допушта физички капацитет здања. У исто време, сви најважнији документи и компјутери с информацијама које би могле бити од интереса за пореску полицију евакуисани су из здања, као и главна сума новца у крупним апоенима.

У таквим условима пореска полиција (око петнаестак људи) ушла је у просторије у којима је било неколико стотина, а можда и неколико хиљада људи, од тога много инвалида. Физичких могућности да се затвори МММ практично није било – „освајање” целог здања захтевало је сувише времена и напора, а с друге стране није било реално да би било ко могао да изда наредбу о употреби силе како би се рашчистило здање.

Док су се порески полицајци пробијали кроз просторије МММ-а, у току је била акција хапшења Сергеја Мавродија, који је одбио да напусти свој стан и изјавио да све акције против МММ-а и њега лично сматра незаконитим. Док су трајале обе акције, оператор – „лице фирме” био је у непосредном контакту с улагачима: све док до разгласа није стигла пореска полиција у току је била емисија којом су улагачи „уживо” обавештавани о обема акцијама. Прекид емисије и пратеће подизање напетости у маси послужило је ЦМГ-у да пореској полицији демонстрира свој утицај на улагаче. Као резултат, чак су на крају представници пореске полиције молили ЦМГ да се обрати маси и да продужи емисију. Тако је, потпуним успехом за ЦМГ и МММ, завршен и овај кризни дан.

Међутим, за самог Мавродија није било тако.

Друго затишје од 5. до 10. августа

Друго затишје наступило је након хапшења Сергеја Мавродија, када се он надао, из дана у дан, да ће га неизоставно пустити. С хапшењем Мавродија дошло је до прекида рада МММ-а, престала је купопродаја акција, а тиме и претходно покренути пораст курсева старих акција. Улагачи су и даље даноноћно чекали испред просторија МММ-а. Све је то показивало да је реализован један од главних постављених циљева ЦМГ – било је очигледно да је за оно што се десило крива пореска полиција, дакле, влада а не фирма. На тај начин, додатно је учвршћено јединство МММ–улагачи.

С обзиром на то да су сарадници пореске полиције остали у згради, ЦМГ је закључио да се према њима не треба понашати као према непријатељима (и они су само на послу, испуњавају нечије наредбе), и на тој основи започео је пропагандни рад с њима. Теза – „и ми смо на послу, као и ви, ви радите што вам је наређено, као и ми, вас плаћа држава, нас Мавроди; како ће се они горе разрачунати њихов је проблем, а ми обични људи не треба да будемо непријатељи” – наишла је на разумевање и уз мање-више познате мере успостављени су људски односи између испрва супротстављених страна. Тиме су елиминисани покушаји агресивних акција пореске полиције, иако је одговарајућих покушаја на вишим нивоима било и даље. Као резултат, после два–три дана одред пореске полиције повучен је из здања МММ-а.

Упоредо с тим, ЦМГ је радио и на другим правцима – спречавање екстремних корака које би могли предузети поједини очајни улагачи којима су заиста биле неопходне уложене паре<sup>28</sup>, наставак рада комисије која је регистровала захтеве улагача из категорија оних који могу да буду исплаћени по старом курсу без обзира што фирма није радила, наставак рада Савеза акционара који се састојао у организовању митинга, шетњи и многих организационих радова у којима је главно било реализовати принцип – улагач мора да буде заузет неким послом (по угледу на стару војничку мудрост – војник мора да буде заузет неким послом).

У таквим активностима прошло је неколико дана, без заштравања атмосфере и без изгледа да ће се појавити макар и могућност за избијање нереда. Ипак, у ЦМГ-у су знали да се то стање не може одржавати бесконачно – било је нужно нешто кардинално променити. О томе је обавештен и Мавроди који је супротно сопственим очекивањима задржан у притвору. Видевши да пуштања на слободу неће бити, он је припремио „Наредбу № 1”, сходно којој се обнавља рад фирме.

### Обнова рада МММ-а и избор Мавродија у Думу

„Наредба № 1” уследила је у тренуцима када није било екстремних нарушавања рада испред просторија МММ-а, али када су се већ почеле осећати последице вишедневног нерада фирме. Оне су се, пре свега, огледале у порасту осећања безнадежности у маси која се окупљала свакодневно. То осећање било је изазвано и затим појачавано сталним падањем курса акција, најпре до номиналне вредности од 1.000 рубаља а затим и ниже. Наредба о обнови рада МММ-а у таквим околностима дочекана је у маси с огромним одушевљењем. На тај начин практично је био припремљен терен за лансирање идеје о избору Сергеја Мавродија за депутата Државне Думе, што је представљено као једина могућност да се спасе „наш председник” а тиме и фирма и сви њени улагачи. Тиме је уједно започела и његова изборна кампања, у којој међутим, ЦМГ није учествовао. Кампања је користила структуре Савеза акционара и већ припремљен терен на којем су, с једне стране, били финансијски геније Сергеј Мавроди, а, с друге, зла власт која покушава да га уништи.

Тако је завршена акција ЦМГ која је трајала од краја јула до краја августа 1994. ЦМГ истиче да је успео да реализује све задатке који су постављени у формалној наруцби којом их је ангажовао Мавроди:

- спречити акције улагача против МММ-а;
- створити и проширити мишљење код улагача о потпуној и безрезервној подршци Мавродију без обзира на то што су сви ти људи изгубили своје паре код МММ-а;
- спречити затварање МММ-а од стране државних органа.

Такође, ЦМГ је успео да оствари и стварни задатак који је добио од државног органа који га је ангажовао, наиме да спречи масовне нереди у Москви и Русији услед незадовољства улагача (односно, да спречи остваривање сценарија догађаја који је касније реализован у Албанији).

---

<sup>28</sup> Током неколико дана „затишја” спречено је од стране обезбеђења неколико покушаја самоспаљивања улагача.

Задатак одржавања MMM-а у радном стању, у каквом је био до избијања кризе, ЦМГ није решавао јер једноставно за то и није имао овлашћење. Односно, то није улазило у уговорени опис послова, и то пре свега зато што је сам Мавроди сматрао да ће с тим проблемом моћи он сам да се избори.

Даље активности Сергеја Мавродија и MMM-а. Епилог

Као што смо видели, средином 1994. Сергеј Мавроди се нашао под истрагом. Почетком августа те године оптужен је за утају пореза, а ускоро је и ухапшен. Све то само је увећало панику међу његовим улагачима. Међутим, упркос здравом разуму они су учествовали у оснивању Савеза акционара MMM и отворено незадовољни хапшењем Мавродија покренули акцију за његово ослобађање, надајући се да ће ако буде на слободи он бити способан да им врати новац. Иако је у међувремену против њега проширена оптужница (за противљење претресу), акције Савеза акционара MMM-а помогле су Сергеју Мавродију да се кандидује за депутата Државне Думе. Након што му је у октобру 1994. укинута мера забране изласка из затвора, Сергеј Мавроди је затим врло брзо изабран за депутата Думе. Његов изборни програм био је – ако ме изаберете, вратићу вам паре! И изабран је.

Ипак, ово обећање Мавроди се није журио да испуни, чак је уместо тога покушао да створи нову пирамиду, и то управо с акцијама MMM-а. С друге стране, и на седнице Думе није долазио, тачније појавио се само једном или двапут. Управо на првој седници када се појавио, било је покренуто питање да му се одузме имунитет. Тада предлог није прошао, али октобра 1995. поново је покренуто исто питање, овог пута с позитивним исходом. Међутим, власти нису журиле с хапшењем Мавродија – изгледи оптужбе за неплаћање пореза нису били баш извесни, а чак ни новопокренута оптужба (о превари у односу на улагаче) није могла да има веће изгледе с обзиром на специфичне односе које је он успоставио с улагачима.

Сергеј Мавроди се још једном појавио у јавности 1996, када је покушао да се кандидује на изборима за председника Русије. Централна изборна комисија није одобрила његову регистрацију. Од тада па до хапшења (фебруар 2003) Мавроди се негде скривао. У ствари, ни у том периоду он није седео скрштених руку. Према информацијама званичних органа САД, почетком 1998. заједно са својом рођаком Оксаном Пављученко он је створио нову финансијску пирамиду. Та пирамида била је виртуелна – на Интернету се појавио сајт некакве компаније Stock Generation Ltd., на коме су биле изложене котације непостојећих компанија и препоруке за куповину њихових акција. За то је било потребно регистровати се на сајту и послати на рачун компаније чек на минимум 50 америчких долара. Новац је затим превођен на виртуелни рачун клијента после чега су њиме могле бити куповане акције. Њихов курс повећаван је у просеку за 10% месечно, али је периодично рачун бивао анулиран. Да би зарадио, клијент је морао да успе да прода акције пре анулирања или да чека нови успон котација. А ради добијања новца требало је написати писмо са захтевом да се чек пошаље на назначену адресу.

Почетком 1998. године, када је Stock Generation Ltd. тек прикупљала средства, такви чекови као и бонуси од 50 америчких долара за привлачење нових клијената доиста су пристизали. Али ускоро је прилив пресахнуо. Ова виртуелна берза опстала је

још око две године, а њене жртве постали су око 20 хиљада Американаца и Европљана, а по неким проценама чак 275.000 људи. Према подацима US Securities and Exchange Commission укупни губици преварених жртава износили су најмање 5,5 милиона долара.

Млађи брат, Вјачеслав Мавроди, такође је у овом периоду био активан, створивши у 1996. своју пирамиду под називом „Систем узајамних добровољних жртвовања МММ-96”. Ново друштво представљано је као „некомерцијална организација, чији се фонд формира на основу добровољних жртвовања”. Принцип рада МММ-96 био је исти као и у МММ: нови улози обезбеђивали су доходност претходних. Профит сваког улагача чинио је 2–3% дневно. Нова компанија није улагачима давала акције или неке друге вредносне хартије, већ некакве „картице компјутерског обрачуна”, и то без печата и потписа. Те картице биле су праћене билетима АД МММ с портретом Сергеја Мавродија. Ипак, делатност нове компаније развијала се доста успешно а њени организатори су чак планирали стварање неколико иностраних филијала.

Међутим, Московско градско тужилаштво установило је да ова компанија није регистрована и да нема лиценцу за обављање банковских операција и послова с валутама. Покренут је кривични поступак, а током претраге у просторијама МММ-96 (то су биле просторије у којима је био смештен и МММ) пронађено је две милијарде рубаља и 21 златна шипка од по пет грама. То је постало предмет нове оптужбе – незаконите операције с драгоценим металима.

После тога Вјачеслава Мавродија дуго нису могли да нађу – по информацијама истраге он је побегао, а по речима његових адвоката он није излазио из Москве и није се скривао. У сваком случају, Вјачеслав је приведен 9. јануара 2001. Судски процес који је уследио значајно се отегао и по неким информацијама хапшење Сергеја Мавродија почетком 2003. уследило је након што је он допутовао у Русију да би извукао брата.

А каква је била судбина МММ-а и новца који је он стекао? Банкротство АД МММ-а објављено је још 22. септембра 1997, а 22. јула 1998. за његовог управника изабран је Константин Глодев који од тада покушава да прикупи податке о пропалој империји. Познато је да је у току истраге о „Инвест-консалтинг” још октобра–новембра 1994. одузето око 700 милиона америчких долара. Остале информације (између осталог и о страним банкама у којима браћа Мавроди чувају свој новац) или не постоје или се не објављују.

Познато је, такође, да су главни активи МММ-а били код чековног фонда МММ-Инвест. Међутим, Фонд је 1995. променио име у „РУСС-Инвест”, да би 1999. постао инвестициона компанија „РУСС-Инвест”. Ова компанија негира да је следбеник МММ-Инвеста. У међувремену, у 1997. истражни комитет МВД (Министарство унутрашњих послова) одузео је од Фонда акције 17 предузећа, али су након судског процеса који је трајао две године оне враћене Фонду. После тога, очито не желећи да искушава судбину, инвестициона компанија почела је да распродаје активе. Тако да после свега улагачи практично и немају чему да се надају.

Вјачеслав Мавроди осуђен је фебруара 2003. за незакониту банковску делатност, незаконит промет драгоцених метала и наношење штете улагач има у

износу од 3,5 милијарди неденоминованих рубаља на пет година и три месеца с конфискацијом имовине.

Сергеј Мавроди пронађен је и ухапшен 2003. Суђење је завршено крајем априла 2007, пресудом на четири године и шест месеци. Мање од месец дана касније, 23. маја 2007. Мавроди је био на слободи.

## ЗАКЉУЧАК

И поред свих хронолошких и других разлика, може се рећи да свака финансијска пирамида настаје и опстаје, а наравно и пропада, по истим принципима. Проблем је само дужина њеног трајања, и цео рад њених оснивача и власника своди се практично само на то да што је могуће више пролонгирају њен крај. А тај крај је неизбежан, јер прилив новог новца у систем, на чему се и заснива функционисање пирамида, не може да буде бесконачан. Једног момента, пре или касније, одлив новца из система изједначава се с приливом и наступа објективна кризна ситуација. Непосредан повод за њено наступање може бити различит, али се она увек манифестује у захтевима улагача (купаца акција, или клијената у неком другом модалитету) да поврате свој уложени новац (са или чак и без обећане премије – високе камате или слично).<sup>29</sup>

Највећи део оног што се дешава када су у питању финансијске пирамиде и њихово функционисање, међутим, остаје ван увида (не само најшире) јавности, што наравно онемогућава или бар знатно отежава одговарајућа теоријска уопштавања и емпиријске провере постављених хипотеза и модела. Због тога се о њима и након много година, па и векова, воде полемике и дискусије, у којима су и аргументи супротстављених страна најчешће на нивоу хипотеза.<sup>30</sup>

У сваком случају, оног момента када дође до кризне тачке, тј. када се прилив и одлив новца у систему изједначе, почиње неизбежни процес пропадања. Све акције које се у таквим тренуцима предузимају ради превладавања кризе, тј. ради продужавања функционисања пирамиде само су узалудни покушаји да се спречи оно што се не може спречити. Такве акције, по правилу, „невидљиве” су за публику, и то вероватно превасходно из истих, већ наведених разлога. Управо стога, објављивање извештаја ЦМГ у случају пирамиде која је предмет овог текста представља прави догађај, и драгоцено сведочанство о томе како се и којим средствима може манипулисати људима који су, по нечијој вољи или налогу, увучени у разне шпекулативне и сличне активности. Утолико пре што је захваљујући управо акцијама ЦМГ пирамида МММ постала јединствени случај у светској економској историји да

---

<sup>29</sup> Теоријски модел функционисања финансијских пирамида у нашој литератури дао је Димитријевић Б. (1993). Model funkcionisanja Dafiment-banke, Ekonomska misao, broj 1–2.

<sup>30</sup> Дobar пример представља тулипманија, о којој је у последње време објављено неколико текстова са супротним ставовима. Поред стандардног (или популарног) мишљења, које у основи обухвата оно што је речено у овом тексту, појављују се и другачија схватања. Према једном од њих (Е. А. Thompson and J. Treussard, (2007). The Tulipmania: Fact or Antifact, Public Choice, № 1–2), узрок тулипманије нису биле иррационалне шпекулације широке публике већ непосредно одлука холандског парламента којом су фјучерс-уговори практично ослобођени ризика. Управо отворено или прикривено учешће власти у оваквим пословима и јесте разлог због ког се о њима и не зна много.

након финансијског краха пирамида, попут феникса, васкрсне и да настави успешно да функционише још одређено, не тако кратко, време.

## ЛИТЕРАТУРА

- Баринов, Владимир Александрович. (2002). Антикризисное управление, ИД ФБК-ПРЕСС, Москва, 364 с.
- Болдырев, Юрий Юрьевич. (2004). О бочках меда и ложках дегтя, ЭКСМО и Алгоритм, Москва, 448 с.
- Буквић, Рајко. (2006). Судбина руских природних богатстава у периоду транзиције, Нова српска политичка мисао. Анализа, година II, број 2, стр. 65–75.
- Буквић, Рајко. Транзиција у Русији – либерализам у изведби „породице”, Нова српска политичка мисао (у штампи).
- Бушков, Александр. (2005). Дом с привидениями. Хроника мутного времени, Москва: Олма-Пресс, 560 с.
- Платонов, Олег. (2002). Русија под влашћу масона, самостално издање, Београд, 136 с.
- Стулов, Олег. (2003). Дело на три букв?, Комерсант-Деньги, 10. 02. 2003.
- Сюн, Юрий. (2003). Брат до камеры доведет, Комерсант, 14. 02. 2003.
- Чернозатонский, А. (2005). Успешное управление кризисом, 15. 03. 2005., <http://www.lib.ru>
- Cowles, Virginia. (2002). The Great Swindle: The Story of the South Sea Bubble, 1960, reprint New York: Hindsightbooks, ([www.hindsightbooks.com/sea\\_bubble.php](http://www.hindsightbooks.com/sea_bubble.php))
- Dimitrijević, Bojan. (1993). Model funkcionisanja Dafiment-banke, Ekonomiska misao (Beograd), godina XXVI, broj 1–2, str. 1–17.
- Galbraith, John Kenneth. (1997). Novac. Odakle je došao, gde je otišao, Beograd: Grmeč, 385 str.
- Gall, Carlota. Yeltsin: (1994). MMM not State Matter, The Moscow Times, Friday, 12 August.
- Garber, Peter M. (1990). Famous First Bubbles, Journal of Economic Perspectives, Volume IV, Number 2, pp. 35–54.
- Garber, Peter M. (1989). Tulipmania, The Journal of Political Economy, Volume XCVII, Number 3, pp. 535–560.
- [http://en.wikipedia.org/wiki/MMM\\_\(pyramid\)](http://en.wikipedia.org/wiki/MMM_(pyramid))
- [http://en.wikipedia.org/wiki/MMM\\_Sergy\\_Panteleevich\\_Mavrodi](http://en.wikipedia.org/wiki/MMM_Sergy_Panteleevich_Mavrodi)
- [http://en.wikipedia.org/wiki/MMM\\_Tulip\\_mania](http://en.wikipedia.org/wiki/MMM_Tulip_mania)
- <http://www.newadwent.org/cathen/>
- Ivanović, Petar M. (1996). Fjučersi. Pojam, vrste i mehanizam trgovine fjučers ugovorima, Podgorica: Ekonomski fakultet, X+266 str.
- Jarvis, Christopher. (2000). The Rise and Fall of Albania's Pyramid Schemes, Finance and Development, Volume XXXVII, Number 1, pp. 46–49.
- Krainova, Natalia and Nabi Abdulaev. (2007). Mavrodi Walks Free After 4½ Years, The Moscow Times, Wednesday, May 23, Issue 3662, Page 3.
- Lieberman, Ira W. et al. (1995). Masovna privatizacija u Centralnoj i Istočnoj Evropi i bivšem Sovjetskom Savezu: komparativna analiza, Ekonomika (Novi Beograd), godina XXXI, broj 11–12, str. 19–39.
- Manager of failed aborted Albanian pyramid scheme arrested, Pravda, 24. 01. 2006. (<http://newsfromrussia.com/world/2006/01/24/71691.html>)
- PR-кампания Мавроди, Операция на „МММ” июль-август 1994 года, „Crisis Managment Group“, 1998–1999, <http://www.kompromat.ru/>
- Symes, Peter. MMM Corporation, <http://www.pjsymes.com.au/articles/MMM.htm>
- Thompson, Earl A. and Jonathan Treussard, (2007). The Tulipmania: Fact or Antifact, Public Choice, Volume CXXX, Number 1–2, pp. 99–114.

## CRISIS MANAGEMENT – THE CASE OF THE MMM FINANCIAL PYRAMID

by  
Rajko Bukvić

### Summary

The paper considers MMM, one of the world's most famous financial pyramids, that worked during the last decade of the 20th century. The author shows that financial pyramids were not the result of the transition process. They have been a regular phenomenon in the most developed economies (The Netherlands, France, England etc.) during the earlier periods. The short history of the pyramid MMM is given, and then in the key part of the article the functioning of the Crisis Management Group that help MMM to survive the crisis period in the middle of the year 1994. At this manner, MMM became perhaps the only pyramid in history that continues to work successfully after the financial collapse.

crisis, financial pyramids, tulipmania, management, MMM Ltd, brothers Mavrodi, Union of shareholder MMM, Crisis Management Group.