

ГЛАВА 2

ПИТЕРСКАЯ ЗАКАЛКА

Катастрофический бюджет. — Собчак и Кудрин выбивают дотации в Москве. — Кудрин и Путин выстраивают отношения. — Знакомство с Ельциным. — Реформа городских финансов и инфраструктуры. — Собчак готовится к Олимпиаде. — Выборы мэра. — Отставка Кудрина и Путина.

1993 — Санкт-Петербург впервые публикует свой бюджет
1993 — Кудрин и Путин становятся первыми заместителями Собчака
1994, октябрь — визит королевы Елизаветы II в Санкт-Петербург
1995 — Санкт-Петербург первым в стране выпускает внешний займ
1996 — принята программа развития Санкт-Петербурга
1996, июнь — Ельцин побеждает на выборах президента России
1996, июль — Собчак проигрывает выборы мэра, Кудрин и Путин уходят из мэрии

«В тот момент всех сложностей перехода к рынку я не понимал. Хотя среди нас были реалисты, хорошо знавшие исторические примеры таких трансформаций. Просто я ориентировался на практическую деятельность, о трудностях не думал вовсе. Считал, что их преодолеем. Была иллюзия: если понимаем как делать, то всего можно добиться.

Бюджет и финансовые вопросы очень меня продвинули. По сути, это строгая дисциплина. Она подчиняет тебя логике и правилам. Иногда просто надо следовать им. У меня хватало смелости многое совершенствовать, менять структуру бюджета в соответствии с потребностями времени. Многие старые работники трудно это воспринимали, но потом втянулись. Почувствовали дух времени. Сложилась хорошая команда.

В принципе, я был готов к тому, что принципы нужно отстаивать, что есть борьба, поэтому без удивления воспринимал то, что окружение Ельцина стало “мочить” Анатолия Собчака. Просто набрался опыта. Второе — многие предприниматели давали деньги на выборы обоим кандидатам в мэры — Собчаку и Яковлеву. Это потом стало ясно и очень удивило. Бизнес страховался».

Из интервью Алексея Кудрина

СЕЙЧАС, КОГДА ГОВОРЯТ «дефицитный бюджет», имеется в виду рутинная ситуация: расходы бюджета больше доходов, и разрыв этот нужно покрыть за счет сбережений или новых займов. Кудрину в 1992 году тоже достался дефицитный бюджет. Но тогда это означало совсем другое: в казне не хватало денег, и разрыв покрывать было нечем — в долг никто не давал. О развитии города никто не заикался: средств не хватало на текущие расходы.

— Что будешь делать? Это же не бюджет — это катастрофа, — с сочувствием заметил сотрудник финансового управления, передававший дела. Денег не хватало ни на школы, ни на больницы.

В администрации ходила легенда, что одному из предшественников Кудрина стало плохо прямо на трибуне, когда он защищал в Ленсовете дырявый бюджет. Сердце сдало. Прямо с трибуны увезли в больницу. А теперь дела принимал тридцатитрехлетний юнец, который городской бюджет и в глаза не видел. Но, наверное, это и спасло Кудрина: он не знал, как живется в сытые времена, зато сразу понял, как нужно действовать в голодные годы.

Первый бюджет Алексея Кудрина был худшим, самым катастрофичным в его жизни. В 1992 году инфляция неслась так, что правительство не успевало оплачивать уже сделанные заказы: цены менялись молниеносно.

Кудрин спокойно посмотрел на опытного финансиста мэрии:

— Будем сводить концы с концами. Сначала распишем те крохи, которые есть.

«Самоуверенный птенец», — подумал тот и ухмыльнулся, а вслух сказал:

— Все меняется слишком быстро.

— Значит, будем каждый квартал уточнять.

Кому выписать деньги? Решение принять было нелегко. Деньги требовались всем, а на всех не хватало. Первоочеред-

ные операции — свет, вода, зарплаты. Потом — бензин. Никаких закупок, никаких электричек, автобусов и трамваев. Содержим то, что есть. Это была первая задача Кудрина — хладнокровно балансировать бюджет. Но он видел перед собой и вторую — модернизировать бюджетную сферу. «Старый, советский бюджет надо переводить на рыночные рельсы», — размышлял он.

— Нам нужна дополнительная численность личного состава для обеспечения порядка в городе.

Генерал милиции смотрел на Кудрина твердым взглядом. Он пришел на совещание в мэрию с докладом об обстановке в городе. Сводки о преступности были красноречивее слов. «Бандитский Петербург» спустя несколько лет станет устойчивым выражением. То беспокойное время в Северной столице опишут в книгах и сериалах.

— Сколько?

— Шесть тысяч человек.

Секретарша, которая ставила на стол чашки с чаем, охнула. Даже она понимала, что это невозможно.

— Хорошо, так и сделаем. Дадим вам дополнительные деньги на шесть тысяч человек, обеспечивайте безопасность.

Генерал не верил, что это случилось. Уходя, крепко пожал Кудрину руку.

— Ты что сделал? Где деньги возьмешь? — коллеги с беспокойством смотрели на Кудрина.

— Раз такие времена, будем перекраивать бюджет под задачи нашего времени. Люди не должны бояться ходить по улицам.

Несколько дней все сотрудники финансового управления перекраивали бюджетные статьи. Тогда Кудрин и научился «резать» бюджет.

С ТАРАНОМ В МОСКВУ

— Анатолий Александрович, поедemте со мной в Москву. Надо из федерального бюджета выбить денег. Я все бумаги подготовил.

Собчак посмотрел на Кудрина и улыбнулся:

— Нужен таран?

— Нужен.

— Ладно. Договаривайся. Говори, когда ехать. И роль не забудь мне написать.

— Какую роль?

— Ну, что я в твоём Минфине должен говорить, чтобы выжать дотацию.

Кудрин удивился и весь вечер писал роль Собчаку. Спектакль удался. Сергей Дубинин — крупный мужчина с серьёзным лицом, исполнявший обязанности министра финансов, — дотацию на квартал одобрил. В Питер Собчак и Кудрин вернулись довольными.

— На следующий квартал нужны аргументы посильнее. Постарайся, — бросил на ходу Собчак. Кудрин заранее стал готовить роль для него на следующий квартал. Так раз в три месяца они и ездили в Москву за деньгами. Кудрин готовил документы, Собчак — выбивал.

В начале 1993 года Санкт-Петербург опубликовал бюджетное послание на предстоящий год. Из этой увесистой книжки можно было узнать и об итогах исполнения бюджета за 1992 год. Книжку распространяли среди сотрудников мэрии. Сотрудники читали и удивлялись: «Ну и чудной наш финансист — вот так деньги всем показывать». Это сейчас информацию о бюджете можно легко найти на сайтах госорганов, тогда же бюджетные подробности нигде не публиковались. Новым властям трудно было отка-

заться от советской привычки держать финансовые дела в тайне. Петербург стал первым регионом, где бюджет не только открыли, но и стали публично по нему отчитываться. Кудрин выступил здесь новатором. Он считал, что открытость петербургской казны поможет увидеть изъяны в городском хозяйстве и найти способы их устранения.

В 1993 году главной статьей расходов стало обеспечение нужд городского хозяйства. Тогда особенно не думали о развитии промышленности и инвестициях. Немалые деньги ушли на выплату дотаций на хлеб. «Все планировавшиеся доходы получены, а расходы оплачены», — отчитался потом Кудрин. Дефицит сдержали на уровне 12%. Тогда это казалось финансовым подвигом.

Доверие Собчака к Кудрину-финансисту росло. Тот возглавил финансовый комитет мэрии, позже объединенный с комитетом экономического развития. В 1993 году Собчак назначил Кудрина своим заместителем, а спустя некоторое время — первым замом.

В ногу с Кудриным по карьерной лестнице шагал другой сотрудник мэрии — Владимир Путин. Сначала он стал главой комитета по внешним связям, потом замом и первым замом Собчака.

В БАНЕ ПОГОВОРИМ

Собчак завел традицию: раз в неделю он вытаскивал своих заместителей в баню, которая располагалась в так называемой резиденции «К-1» на Каменном острове. В бане можно было поговорить в свободной обстановке. Правда, сам Собчак со временем стал пропускать банные посиделки и приходил каждый третий раз, а вот замы традицию поддерживали. Именно тогда, вероятно, отношения Кудрина и Путина начали выходить за рамки официального формата. Они стали говорить не только о работе, но и просто о жизни.

Полномочия Кудрина и Путина почти не пересекались: каждый занимался своим делом. Только однажды Кудрин уступил Путину часть своих полномочий. Тогда Кудрин возглавлял городской совет по игорному бизнесу, в который входили сотрудники налоговой инспекции и правоохранительных органов. Задача была простая — наладить сбор налогов.

Однажды Собчак подошел к Кудрину с вопросом:

— Мне кажется, игорный бизнес — скорее правоохранительный вопрос, нежели финансовый. Ты не против, если совет возглавит Володя?

Кудрин, не задумываясь, уступил Путину место председателя совета по игорному бизнесу. Для борьбы с обналичкой и другими нарушениями нужны были специальные меры. Так что Путин, который много лет спустя настоял на специальном режиме для игорного бизнеса и на выводе казино в особые зоны, об устройстве и особенностях этого бизнеса знал не понаслышке.

Знакомство с Ельциным

Прибытие в Санкт-Петербург королевы Великобритании Елизаветы II и герцога Эдинбургского в октябре 1994 года вызвало в городе большой переполох. Их официальная резиденция — яхта «Британия» — должна была пришвартоваться на Английской набережной. Собчак стал готовить программу визита королевы: посещение Екатерининского дворца, выступление в Санкт-Петербургском университете, торжественный прием в Марининском дворце. А на самой яхте должна была пройти встреча британской королевы и Бориса Ельцина.

На прием Собчак прибыл со всей своей командой и между делом представил Ельцину своего заместителя. Тот махнул головой.

Кудрин замешкался на секунду. Он подумал: «Это ж президент, надо что-то попросить. Денег — банально, надо просить что-то солидное». Кудрин тогда занимался программой развития исторического центра Санкт-Петербурга и старался заручиться всей возможной поддержкой.

— Могли бы вы обратиться с письмом в ЮНЕСКО, чтобы 2003 год стал годом Санкт-Петербурга во всемирной культуре? — сообразил Кудрин. — Повод подходящий: нам исполнится 300 лет.

Ельцин с интересом выслушал. А потом приосанился и очень громко, на весь зал, сказал:

— Я вам все подпишу.

Окружающие с удивлением обернулись. Почти никто не разобрал, о чем просил Кудрин, но щедрое обещание Ельцина услышали все. Получить такую поддержку президента при первом знакомстве — удивительное дело. После слов Ельцина авторитет Кудрина среди местного чиновничества вознесся до небес. На следующий день все только и обсуждали: «Вы слышали, он сказал, что все подпишет?»

Кстати, свое слово Ельцин сдержал. И письмо подписал.

ДЕНЬГИ НА РАЗВИТИЕ

В 1995 году Петербург наконец получил свою инвестпрограмму, начались вложения в городское развитие. Деньги на это появились благодаря займам. На рынке ценных бумаг котировались предложенные Кудриным муниципальные краткосрочные облигации. Они тогда составляли серьезную конкуренцию федеральным ГКО. Кудрин создал Муниципальный банк реконструкции и развития и стал выходить на западные рынки ценных бумаг с еврооблигациями Санкт-Петербурга. Город первым в стране

выпустил полноценный и ликвидный внешний займ, хорошо воспринятый рынком.

Кудринские финансовые инновации нравились не всем. Были депутаты, называвшие займы распродажей города и прямой дорогой в долговую яму. Кудрин рассуждал, что кредиты необходимы для экономической модернизации: берешь займ, перестраиваешь на эти деньги инфраструктуру района, в результате потери воды и тепла сокращаются, возникает бюджетная экономия. А она позволяет вернуть кредит.

Но эту идею мало кто понимал. Некоторые крутили пальцем у виска: только ненормальный берет в долг, чтобы сэкономить! Противником этой идеи был и коллега Кудрина Владимир Яковлев. Он курировал городское хозяйство, и ему явно не нравилось, что Кудрин «залезает» в сферу его ответственности. Яковлев критиковал Кудрина при любом удобном случае.

Именно Яковлев стал первым рассказывать о «жадности» Кудрина, обвиняя его в том, что он не дает денег на строительство дорог и теплотрасс.

Представление о скряге-Кудрине, зажимающем деньги на развитие страны, на долгие годы приклеилось к будущему министру финансов. Мало кто знает, где сейчас Яковлев и чем он занимается, но зато все помнят его отзывы о Кудрине; этой характеристикой потом с удовольствием пользовались и коммунисты, и единороссы.

Всемирный банк сначала помогал Петербургу с займами и модернизацией инфраструктуры, а потом и с программой развития исторического центра города. Как-то раз Кудрин и Джастин Ифу Лин, вице-президент Всемирного банка, шли по Невскому проспекту и бурно обсуждали эту программу.

— Давай я тебе покажу настоящий Питер?

Кудрин взял за руку Лина и завел во двор, а через него — в следующий двор. Лин спросил:

— Что дворы? Надо внутри посмотреть. Квартиры.

— Давай попробуем.

Они позвонили в коммуналку на втором этаже. Дверь открыла старушка в старом байковом халате. Лин и Кудрин представились. Старушка к общению явно не была расположена, но визитеров впустила. Лин остолбенел. Увидеть такую запущенную квартиру на Невском проспекте он не ожидал. Кудрин, по правде сказать, тоже был ошеломлен. Не квартира, а клоповник, грязные потрескавшиеся стены, горячей воды нет.

Целевую программу «Сохранение и развитие исторического центра Санкт-Петербурга» правительство утвердило лишь в 1996 году, перед самым уходом Кудрина из администрации Северной столицы. Но сам он эту программу считал своей маленькой победой: все-таки возможность почувствовать себя причастным к истории Питера. Потом программа зажила уже своей жизнью. Распоряжался ее исполнением новый мэр Яковлев, а в 2002 году программу закрыли и вместо нее приняли новую.

Олимпиада

Собчак сыпал идеями. Петербург должен стать культурной столицей, местом притяжения, говорил он. При Собчаке исторический центр города был включен в список объектов Всемирного наследия ЮНЕСКО. Центр — визитная карточка Питера. Но чтобы люди эту визитную карточку увидели, нужно завлечь их в город. Нужны международные мероприятия, интересные и разные.

Сначала Собчака увлекала идея возрождения Дельфийских игр — в отличие от Олимпиад, на них соревнуются творческие люди, а не атлеты. Собчак поддержал Общество возрождения

Дельфийских игр, а весной 1996 года в Питере прошел первый Дельфийский конгресс. На нем приняли Дельфийскую хартию — аналог Олимпийской.

Но главной мечтой Собчака было, конечно же, провести в Петербурге настоящие Олимпийские игры. В 1994 году в северной столице прошли Игры доброй воли, и администрация решила, что пора сделать следующий шаг.

— Будем готовиться подавать заявку на проведение летних Олимпийских игр в Петербурге в 2004 году, — огорошил подчиненных на одном из совещаний Собчак. Он только что приехал из зарубежной командировки, сотрудники давно его не видели — и вдруг такие грандиозные планы. Но Собчак был настроен серьезно и поручил правительству прорабатывать план. Расчет был нехитрый: когда город объявят «олимпийским», в него потекут иностранные инвестиции.

Питерские чиновники скрупулезно изучали, как следует готовиться к Олимпийским играм. Особенно активно этим занимались Путин и Кудрин: первый отвечал за внешние связи, второй — за финансы. Через два месяца концепция легла на стол Собчаку.

Но Ельцин к идее Собчака отнесся прохладно. Денег центр на эти цели давать не собирался. А потом текущие политические передраги отодвинули ее на задний план. Тогда Собчак и подумать не мог, что его команда идею не оставит и при удобном случае возродит к жизни.

— Я знаю, как победить в конкурсе на проведение Олимпийских игр. Мы это поняли десять лет назад.

Большая делегация чиновников остановилась пообедать в Сочи. Шел 2005 год. Они осматривали места, где можно было бы провести саммит «Большой восьмерки». В составе делегации

было много высокопоставленных руководителей из правительства и Администрации президента: Дмитрий Козак, Владислав Сурков, Александр Жуков, Александр Абрамов, Сергей Приходько, Леонид Тягачев, Вячеслав Фетисов, а также губернатор Краснодарского края Александр Ткачев. Они объездили много возможных площадок: и в горах, и у моря. За обедом сам собой зашел разговор об Олимпийских играх. Кудрин, вспомнив петербургский опыт, сказал: он знает, что именно нужно сделать для проведения игр.

— Давай, Алексей, расскажи.

И Кудрин, подняв бокал, выступил с нетипичной для него речью. Нетипичной — потому что он говорил о том, как надо тратить деньги, а не как их сберечь.

— Первый принцип: безоговорочная поддержка государства. Первые лица страны должны сами биться за участие страны в Олимпийских играх. Второй принцип: строить нужно самые современные спортивные сооружения, и ни у кого не должно быть сомнений, что мы все сделаем хорошо и в срок. Это должно стать установкой для всей команды, которая реализует эту идею. Третий принцип: нельзя выносить на публику, кто отвечает за финансирование Олимпиады. Это внутренние дела. Всю ответственность на себя берет президент, он это решение и проводит. И наконец, голосование за Россию — чисто политическое решение, поэтому чтобы его добиться, решение нужно разменивать с другими странами на другие политические решения. С другими странами надо вести крупный политический размен. И делать это серьезно и профессионально, только тогда победа достижима.

По иронии судьбы заседание G8 состоялось в июне 2006 года в Петербурге, а вот местом проведения Олимпийских игр, которые Собчак так жаждал принять в Северной столице, стал

Краснодарский край. В 2007 году Международный олимпийский комитет выбрал Сочи столицей зимней Олимпиады 2014 года. Принципы, выработанные командой питерских чиновников еще в 1996 году, были точно соблюдены. К тому времени один заместитель Собчака стал президентом, а другой — министром финансов.

ЗАЩИТА ПУТИНА

В начале 1996 года, накануне новых выборов мэра, в администрации Санкт-Петербурга все сидели на нервах. Федеральный центр перестал перечислять причитающиеся городу (как и многим другим регионам) субсидии и трансферты. Федеральный долг перед Северной столицей достиг 3 триллионов рублей — это была четверть всей доходной части городского бюджета.

Собчак пошел на крайность — приостановил перечисление налогов в Москву. Для начала город оставил у себя федеральную часть земельного налога. Налоговое непослушание не понравилось Ельцину, хотя некоторые другие регионы — Башкортостан, Татарстан, Карелия — занимались тем же самым. Между тем летом предстояли выборы мэра Санкт-Петербурга и президента России, и политическая ситуация в городе и в стране накалялась.

Собчак разрывался между Москвой и Петербургом. Кто-то советовал ему выдвинуть свою кандидатуру на президентских выборах. Но Ельцин уходить не собирался, несмотря на нездоровье. В этом Собчак убедился лично, повстречавшись с Ельциным и обсудив планы. В итоге Собчак решил вновь избираться на пост мэра и вступил в придворную партию того времени «Наш дом — Россия». Собчак в себе был уверен, а вот команде своей не доверял: думал, что кто-то из его подчиненных выступит на выборах против него. Под подозрение попал и Кудрин — молодой, амбициозный,

известный, со связями в Москве. И к тому же контролирует все финансовые потоки города. Собчак решил уволить Кудрина и даже подыскал ему замену. Но за Кудрина вступился Путин:

— Эти молодые ребята — Кудрин и Маневич — грамотные (Михаил Маневич работал председателем комитета по управлению городским имуществом). За ними будущее, их нужно сохранить. А поползновений быть вашими конкурентами у них нет.

Собчак Путину доверял. Кудрина оставил на посту. Никогда Путин об этом Кудрину не рассказывал, никогда Кудрин об этом у Путина не спрашивал. Но эта ситуация сблизила их, они стали еще больше доверять друг другу. Впрочем, о заступничестве Путина Кудрин узнал уже потом, когда работал в Москве. Как-то Собчак зашел к Кудрину на работу, в Администрацию президента, сел и тихо сказал: «Я не всегда понимал, кто настоящий друг». Кудрин ничего не ответил, только кивнул в ответ.

Впрочем, Собчак нервничал не зря. В его команде действительно были те, кто поставил на другого лидера. За несколько месяцев до выборов первый зам Собчака Владимир Яковлев резко отмежевался от действующего мэра и пошел на выборы сам. Собчак, однако, в Яковлеве угрозы не видел и активную предвыборную кампанию не вел. За месяц до выборов Маневич, Путин и Кудрин пришли к Собчаку с предложением пересмотреть программу:

— Еще чуть-чуть, и растеряете весь свой багаж. Давайте готовить мероприятия лучше.

Они принесли новый план кампании. Собчак согласился. Кудрин составлял информационные материалы о достижениях города, о планах развития, писал статьи и даже придумывал плакаты. Путин и Кудрин просили Собчака выслушать их рекомендации по дебатам с Яковлевым. Мэр послушать послушал, но услышанное полностью проигнорировал: уж он-то знает толк в публичных

выступлениях, у него в этом опыта больше, чем у всей администрации вместе взятой. Собчак — профессиональный лектор и политик. Какие могут быть советы у его замов-бюрократов?

Дебаты Яковлеву Собчак проиграл. А чуть позже проиграл и выборы.

ПРОИГРЫШ

От проигрыша в избирательной кампании было горько. Утром после выборов, 4 июля 1996 года, вся команда Собчака — человек пятнадцать — собралась в его кабинете. Все были подавлены. Но об отставке заявили только двое: Путин и Кудрин.

Потом выяснилось, что некоторые люди в команде мэра вели двойную игру, работали и на Собчака, и на Яковлева. Узнают стратегию в предвыборном штабе Собчака — сообщат в предвыборный штаб Яковлева. Среди местных бизнесменов оказались и такие, кто спонсировал сразу двух кандидатов. Но Путин и Кудрин узнали об этом только после поражения на выборах.

Избирательная кампания 1996 года многое определила в жизни Кудрина. Тогда он столкнулся с настоящими политическими интригами и увидел, на что люди готовы ради власти и денег. Впрочем, осуждать бывших коллег за предательство Кудрин не стал, а с некоторыми до сих пор сохраняет приятельские отношения. Просто кто-то не умеет делать выбор, и в этом их слабость, рассудил он.

ОБВИНЕНИЯ

Еще около месяца Кудрин ходил на работу, сдавал дела, помогал освоиться новому председателю комитета по финансам Игорю Артемьеву, который позднее станет во главе ФАС. Нужно было подписать много финансовых документов и обойтись

без конфликтов. Артемьев документы принял, но назначенная вице-мэром Вячеславом Щербаковым комиссия заключила, что в работе комитета финансов выявлены «заведомые нарушения законодательства».

Главное нарушение, которое приписывалось Кудрину — при нем вырос госдолг города. Новые власти утверждали, что займы производились не столько в интересах города, сколько в интересах некоторых участников рынка. Припомнили Кудрину и то, что счета администрации открывались в «Северном торговом банке», который впоследствии лопнул. Там осели деньги из городского бюджета, говорилось в заключении комиссии.

Всегда спокойный Кудрин на этот раз негодовал. Он консультировал новую администрацию, а она за его спиной готовила атаку. Кудрин спешно созвал пресс-конференцию, на которой заявил, что все выводы комиссии — ложь. Он пообещал, что добьется опровержения по всем пунктам, и уведомил, что консультации прекращаются. Больше в Смольном он не появлялся. В скором времени главный бухгалтер комитета финансов Санкт-Петербурга Надежда Саволайнен официально сняла все претензии к Кудрину. Больше о конфликте новые власти не вспоминали.



[Почитать описание, рецензии
и купить на сайте](#)

Лучшие цитаты из книг, бесплатные главы и новинки:

