

## 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 смотреть. 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 визитеровпустила. 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 разминать 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.