



Евгения Письменная

СИСТЕМА **КУДРИНА**

*История ключевого экономиста
путинской России*

Издательство

**МАНН
ИВАНОВ
И ФЕРБЕР**

СИСТЕМА КУДРИНА

История ключевого экономиста
путинской России

Евгения Письменная

Москва 2013

УДК 338.24
ББК 65.03(2)64
П35

Письменная, Е.

П35 Система Кудрина. История ключевого экономиста путинской России / Евгения Письменная. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 256 с.

ISBN 978-5-91657-784-6

Книга Евгении Письменной рассказывает о неизвестной до сих пор стороне российской экономической политики и государственных реформ двух последних десятилетий. История рассказана от лица министров, депутатов, экономистов и предпринимателей, словом, тех людей, которые эту историю творили. Алексей Кудрин, Герман Греф, Анатолий Чубайс, Игорь Шувалов, Татьяна Голикова, Александр Волошин, другие политики и руководители дали для этой книги десятки честных и откровенных интервью.

Автору удалось восстановить картину и выявить истинные механизмы экономической политики эпохи Ельцина и Путина, выяснить, как на самом деле принимались судьбоносные для страны решения. Кто придумал стабилизационный фонд и Олимпиаду в Сочи? Куда ушли огромные деньги, накопленные за время нефтяного бума? Как начиналось дело "Юкоса"? И кто такой на самом деле Алексей Кудрин - главный экономист путинской эпохи, почему он продолжает пользоваться влиянием в правительстве, даже уйдя из него?

Для тех, кто интересуется новой российской историей, политикой и экономикой.

УДК 338.24
ББК 65.03(2)64

Все права защищены.
Никакая часть данной книги не может быть воспроизведена в какой бы то ни было форме без письменного разрешения владельцев авторских прав.

Правовую поддержку издательства обеспечивает юридическая фирма «Вегас-Лекс»

 VEGAS LEX

ISBN 978-5-91657-784-6 © Е. Письменная, 2013
© Издание. Оформление. ООО «Манн, Иванов и Фербер», 2013

ОГЛАВЛЕНИЕ

Предисловие	9
Введение	13
ГЛАВА 1. Из марксистов – в либералы	17
ГЛАВА 2. Питерская закалка	39
ГЛАВА 3. Падение в бездну	55
ГЛАВА 4. Кризис	71
ГЛАВА 5. Реформы Путина	101
ГЛАВА 6. Тучные годы	133
ГЛАВА 7. Перегрев.	165
ГЛАВА 8. Обвал	183
ГЛАВА 9. Отставка	209
Заключение	227

Михаил Горбачев, бывший президент СССР

Книга об Алексее Кудрине знакомит нас с интересным и незаурядным человеком. Он один из тех, кто входил в жизнь в эпоху перемен, начавшихся в нашей стране в годы перестройки. Это были разные люди, но их объединял поиск новых путей развития страны. Не все выдержали испытания, через которые приходится пройти реформаторам. Думаю, Алексей добился успеха потому, что, говоря словами поэта, работал не ради славы. Это серьезный, убежденный, энергичный человек со своими взглядами на то, какой должна быть экономика и финансовая система России. С этими взглядами можно соглашаться или не соглашаться, но он всегда отстаивал их в честной полемике, в борьбе идей. Это проявилось и тогда, когда быстро меняющаяся ситуация потребовала от него заявить свою позицию по острым вопросам социального и политического развития страны. Здесь он проявил взвешенность, принципиальность, умение отстаивать свою точку зрения. У Алексея Кудрина, безусловно, есть перспектива. Он может много сделать для России.

Евгений Ясин, научный руководитель Высшей школы экономики

Экономическая политика зависит от предпочтений тех людей, которые находятся у власти. Особенно эта зависимость проявляется, если у правительства большое количество денег и множество личных обязательств. Такая политика ущербна, ведь она мешает преобразованиям и созданию сбалансированной, интегрированной экономической и социальной системы, способной к саморазвитию. Политика должна обеспечивать права собственности и личности, помогать гражданам и бизнесу нормально жить.

Случайные решения конкретных людей оказывают влияние на нутро политики. Сначала одно решение, потом второе и третье: так незаметно и въезжаем в новую жизнь. Про такую трансформацию и перемены в смысле экономических преобразований можно прочесть в книге Евгении Письменной. Автор написал не только об Алексее Кудрине — профессиональном министре финансов, но и об экономической политике России в широком смысле слова. Книга написана живо, изобилует интересными деталями. Полагаю, что она будет интересна самой широкой аудитории.

Леонид Парфенов, журналист и телеведущий

Существует расхожее мнение, что до дела ЮКОСа Владимир Путин был хотя бы экономическим либералом. Книга о Кудрине объясняет, как это было, куда это делось и почему.

Рубен Варданян, соруководитель Sberbank CIB

«Система Кудрина» — это «портрет в интерьере», талантливо написанный любопытным и равнодушным автором, профессиональным журналистом. С одной стороны, герой книги — это Алексей Кудрин, одно из главных действующих лиц российской экономической политики целой эпохи, с другой — окружающая его действительность. Эта книга о человеке, умеющем видеть перспективу и принимавшем важные для страны решения с учетом долгосрочного планирования, что весьма непросто в ситуации, когда все вокруг играют «в короткую». О человеке, чье упорство порой переходит в упрямство, но который, тем не менее, имеет твердые принципы. В ситуации калейдоскопических изменений, вектор которых неизвестен, он имеет смелость и умеет оставаться самим собой, и это вызывает большое уважение.

Книга будет интересна всем, кто интересуется историей современной России, ее политическим, экономическим и общественным устройством и пытается разобраться, как все началось и куда, возможно, приведет. Воспоминания и рассказы тех, кто появляется на страницах этой книги, я уверен, будут для внимательных и заинтересованных читателей гораздо важнее сухих фактов и официальной статистики.

Петр Авен, председатель совета директоров группы «Альфа-банк»

Двадцать лет назад «команда Гайдара» определила для себя три основных (и вполне очевидных) направления радикальной экономической реформы: приватизация, либерализация, макроэкономическая стабилизация. И если сегодня результаты, достигнутые по первым двум направлениям, более чем неоднозначны, то макроэкономическая ситуация в нашей стране вполне соответствует идеалам реформаторов начала 1990-х. Сбалансированный бюджет, низкая инфляция и безработица, практически отсутствующий государственный валютный долг — вот уже более десяти лет Россия остается почти уникальным островком макроэкономической стабильности в мире.

Конечно, у этой стабильности есть и объективные причины (главная — высокая цена на нефть). Но и субъективные — прежде всего, компетентность людей, возглавлявших в последние годы финансовые власти, — сыграли отнюдь не последнюю роль.

Алексей Кудрин — один из этих людей, причем, возможно, важнейший. Поэтому рассказ о том, почему у него получилось стабилизировать российские финансы, что было с ним до работы в правительстве, почему он его покинул, безусловно,

заслуживает внимания. Более того, у нас по-прежнему почти нет серьезных исследований по новейшей российской истории, мало сколь-нибудь значимых публикаций и мемуаров участников событий последних двадцати лет. Событий, поменявших курс российской истории. Именно поэтому предлагаемая вашему вниманию книга Евгении Письменной (вдумчиво и хорошо написанная) так важна.

Рекомендую ее к прочтению.

ПРЕДИСЛОВИЕ

ЗА ДВАДЦАТЬ ЛЕТ наша страна пережила разрушительный кризис, одну из самых масштабных экономических катастроф XX века и период быстрого роста, когда одни отрасли восстановили производство, а другие появились ниоткуда. Многое из того, что произошло — и хорошего, и плохого, — не было результатом заговора или чьих-то осмысленных действий. Но в истории бывают важные моменты и люди, которым доводится принимать ключевые решения.

История Алексея Кудрина, написанная Евгенией Письменной, как всякая хорошая биография, раскрывает не столько человека, сколько время и обстоятельства, в которых он живет. Для такой книги необходим правильный выбор героя. Его путь — от сотрудника научного института в Северной столице, только что защитившего кандидатскую диссертацию, до ключевого министра путинского президентства — как будто специально придуман для того, чтобы шаг за шагом рассказать историю российского переходного периода. Даже отставка осенью 2011 года — когда финансовый кризис уже завершился, а политический еще не начался — выглядит как будто специально устроенной, чтобы история обрела завершенность: от последних дней социализма до того момента, когда экономические проблемы России из борьбы

с последствиями коллапса плановой экономики стали обычными проблемами развивающейся страны.

На каждой странице можно спрашивать себя — что бы ты сделал в этих обстоятельствах? Как будто в компьютерной игре-квесте, где на каждой развилке есть возможность выбирать из нескольких вариантов. Что бы посоветовал Собчаку, ответил Путину, возразил Медведеву? Какую реформу сделал приоритетной, на какой компромисс ради этого согласился? Только в реальности, в отличие от компьютерной игры, герой не получит новую жизнь, если что-то пойдет не так. Неправильно сверстаный бюджет обернется дополнительными трудностями для миллионов людей, уступка в принципиальном вопросе приведет к потере государственных средств.

Юный читатель, который не помнит времени, когда главными новостями были результаты переговоров правительства с Международным валютным фондом, узнает о том, как трудно и как интересно было работать, своими руками создавая законы, институты и инструменты, про которые до этого было известно только из книжек. Читателю постарше, который хорошо помнит трудности 1990-х, будет интересно узнать, что самые трудные задачи ставили перед героем именно «тучные годы». Тогда все — и сторонники, и противники — отмечали политическое мужество, а временами — чуть ли и не остервенение, с которым Кудрин защищал сбалансированный бюджет. Из книги становится понятно — почему, но для этого нужно внимательно читать ее с начала, с рассказа о том самом научно-исследовательском институте и первых годах в мэрии Петербурга.

История политика Кудрина не закончена — возможно, она еще и не началась. 52 года, по политическим меркам, не возраст. Наверняка, у него еще будут биографы, которые поставят его

ПРЕДИСЛОВИЕ

фигуру в контекст современной российской истории и сравнят с другими титанами российских государственных финансов — Канкриным, Витте, Сокольниковым. В книге Евгении Письменной об Алексее Кудрине практически нет ссылок на труды по политологии и исторических параллелей. Это, скорее, моментальный снимок, чем академическое исследование. Читать эту книгу — как будто проживать заново двадцать лет российских поражений и побед.

Константин Сонин,
профессор, проректор Российской экономической школы

ВВЕДЕНИЕ

КНИГА, КОТОРУЮ ВЫ ДЕРЖИТЕ В РУКАХ, появилась на свет благодаря любопытству. Любопытству в отношении того, как и почему экономическая политика в России последних 15 лет получилась именно такой, кто на самом деле принимал ключевые решения в экономике, как задумывались главные реформы 2000-х годов — и почему эти реформы оказались власти не нужны.

«Напишешь книгу о Кудрине?» Я сначала удивилась, а потом обрадовалась этому звонку. Я — журналист, всю профессиональную жизнь пишу в газетах и журналах об экономической политике российской власти, каждый день задаю десятки вопросов. Моя жизнь — фабрика фактов и новостей. Но все эти факты и новости складываются из решений, а их принимают люди. И если есть шанс узнать, как это было, надо узнавать.

Почему Кудрин? Выбор главного героя для книги о российских реформах и российской экономике был логичен и даже неизбежен. Алексей Кудрин больше десяти лет был ключевым игроком в отечественной экономической политике. Его жизнь неразрывно связана с российской экономикой, с Владимиром Путиным и его политикой. Хочет того Кудрин или нет, но он всегда будет считаться ключевым экономистом путинской эпохи, сколько

бы она, эта эпоха, еще не продлилась. Так сложилось, что именно Алексей Кудрин оказал решающее влияние на многие реформы и перемены российской жизни последних 10–15 лет.

Именно из истории Кудрина можно узнать много об оборотной стороне нашей повседневной экономической жизни: как вышло, что мы платим именно такие налоги и получаем именно такие зарплаты, работаем в тех или иных отраслях и держим деньги в таких-то банках, а также кто на это повлиял и почему все сложилось именно таким образом. И всегда речь идет не просто о голых цифрах и процентах. Экономика — это борьба, человеческие судьбы, торг и сплошные неожиданности.

Разве мог марксист Алексей Леонидович Кудрин представить, что примет участие в самых радикальных либеральных реформах и станет одним из главных либералов в российском правительстве? А разве мог военный связист майор Леонид Александрович Кудрин предположить, за что уволят его сына? Алексей Кудрин, который все детство провел в военных городках и мечтал стать летчиком, был отправлен в отставку за то, что категорически не хотел соглашаться с увеличением оборонных расходов, на котором настаивал президент Дмитрий Медведев. Кудрин считал, что раздувание расходов на оборону мешает развитию всей экономики, а Медведев — что это восстанавливает государственную мощь.

И разве не удивительно, что либерально настроенный, мягкий, тихий Кудрин стал одним из главных советников отставного офицера КГБ Путина, пришедшего к власти с обещанием «мочить в сортире» и эти обещания во многом выполнившего? И не просто стал, а и оказывал очень сильное влияние на политику Путина, и благодаря его поддержке провел в жизнь многие непопулярные и неочевидные решения. Многое Кудрину удалось

ВВЕДЕНИЕ

сделать благодаря Путину, и сам Путин многого добился благодаря Кудрину.

Но в то же время многие либеральные, рыночные, реформистские инициативы Кудрина Путин не поддержал. Чем дальше, тем таких реформ и инициатив становилось больше. И удивительно как раз то, что Алексей Кудрин так долго, невзирая на ужесточение политического режима, несмотря на исход либерально настроенных людей из власти, оставался одним из главных игроков экономической политики и удерживал страну от безрассудных решений.

Я признательна всем, кто благосклонно отнесся к моему любопытству: согласился отвечать на вопросы, помог восстановить ход событий и рассказать о своих переживаниях. Огромное спасибо всем, кто нашел время в своем загруженном графике и согласился поделиться своими чувствами и эмоциями: Александру Волошину, Татьяне Голиковой, Герману Грефу, Алексею Кудрину, Отару Маргании, Татьяне Нестеренко, Сергею Сторчаку, Дмитрию Травину, Сергею Шаталову, Игорю Шувалову, Анатолию Чубайсу и многим другим. Благодаря им я, работая над этой книгой, узнала много нового и удивительного об экономической политике России и о людях, которые ее вершили. Надеюсь, что читателям эти истории тоже покажутся интересными.

ГЛАВА 1

Из марксистов — в либералы

Начало карьеры Алексея Кудрина. — Встреча Кудрина и Чубайса. — Либеральные экономисты делают Ленинград свободной экономической зоной и проводят рыночные реформы. — Путин набирает первую команду. — Свержение ГКЧП. — Команда Чубайса переезжает в Москву. — Кудрин становится главным финансистом Петербурга.

1983 — доклад Татьяны Заславской о необходимости реформ советской системы

1985 — Гайдар и другие либеральные экономисты предлагают СССР реформы по венгерскому образцу

1989 — выборы в Ленсовет и Верховный Совет РСФСР

1990 — Кудрин и Чубайс начинают работать в Ленинградском горисполкоме

1991, июнь — Ленинград становится зоной свободного предпринимательства. Приходят иностранные инвесторы, регистрируются совместные предприятия

1991, июнь — мэром Санкт-Петербурга становится Анатолий Собчак

1991, июль — создается комитет по внешним связям мэрии Петербурга во главе с Владимиром Путиным

1991, август — ГКЧП организует государственный переворот

1991, ноябрь — Гайдар, Чубайс и другие получают назначения в правительство России

1992 — либерализация цен и гиперинфляция

«Сейчас это кажется забавным, но уже в восьмом классе я решил: хочу разбираться в законах развития общества и понимать, что нужно делать для улучшения развития общества. Когда выбирал профессию, думал: либо философия, либо экономика. Решил, что экономика ближе к практике. Во время учебы на экономическом факультете ЛГУ был впечатлен “Капиталом” Маркса. Казалось, что многое он четко разъяснил. В это время считал себя “марксистом”. Только к 4-му курсу стал сомневаться в социализме, но еще не окончательно. Специально выбрал тему диплома “Участие трудящихся в управлении”, поскольку искал эффективные механизмы управления при социализме.

Потом на два года погрузился в неформальную среду социологов ИСЭП АН СССР. А в период перестройки три года проучился в аспирантуре Института экономики АН СССР, где уже осознал необходимость перехода к рыночным механизмам в экономике. Только в группе Чубайса—Гайдара сформировалось окончательное понимание о необходимости кардинальной перестройки всей экономики.

Переходить в мэрию Санкт-Петербурга было немного боязно. Все из-за сомнений: вдруг не получится. Но реальная работа казалась тогда более важной деятельностью. В тот момент об уходе из науки не переживал. Считал, что через какое-то время вернусь».

Из интервью Алексея Кудрина

ХОТЯ ОТ МЕТРО «ВЛАДИМИРСКАЯ» до дома 27 по улице Марата рукой подать, Алексею Кудрину казалось, что он идет очень долго. Нужно было успеть к окончанию лекции в Инженерно-экономическом институте. Там была намечена встреча с Анатолием Чубайсом.

Это был февраль 1989 года. С Чубайсом Кудрин тогда еще не был знаком. Хотя слышал, что это не просто хороший экономист, а, можно сказать, экономист продвинутый. К тому времени Чубайс стал лидером неформального кружка демократически настроенных экономистов Ленинграда.

Кудрин знал, что Чубайс сотрудничал с Егором Гайдаром. На лекциях Гайдара в Москве Кудрин бывал не раз и остался под впечатлением. Гайдар с Чубайсом готовили документы для комиссии Политбюро по совершенствованию управления народным хозяйством и предлагали провести в СССР умеренные реформы по венгерскому образцу. Предложения в Политбюро отвергли, но репутация молодых ученых в глазах экономического сообщества выросла.

До окончания лекции оставалось еще минут десять. Кудрин стоял у окна и сомневался: «Вдруг откажет». Прозвенел звонок, студенты потянулись из аудитории. Кудрин ждал. Увидев в дверях долгового рыжего мужчину, Кудрин подошел к нему и протянул руку:

— Анатолий Борисович, здравствуйте.

— Здравствуйте.

— Меня зовут Алексей Кудрин, я предлагаю вам стать директором нашего института.

Чубайс улыбнулся. Сергей Васильев из ФИНЭКа уже успел его предупредить, что придет Кудрин из Института социально-экономических проблем и предложит выставить его кандидатуру на выборах директора института. Собственно, сначала Кудрин

предложил это самому Васильеву, а тот ответил: «Я знаю кандидата лучше». «Кого?» — спросил Кудрин. «Чубайса».

ВЫБЕРЕМ СВОЕГО ДИРЕКТОРА

Когда в 1987 году Алексей Кудрин, защитив диссертацию, вернулся из Москвы в родной Институт социально-экономических проблем Академии наук СССР (ИСЭП), тот ему показался отставшим от жизни. Вокруг бурлила демократия, а ИСЭП жил тихо и спокойно. От тем экономических исследований часто разило советским нафталином. Кудрин заскучал.

Как-то незаметно подошло время очередных выборов директора института: прежний уходил на заслуженную пенсию. Администрация института подготовилась к выборам заблаговременно и выдвинула новым кандидатом проверенного представителя старой номенклатуры, заслуженного ученого.

— Давайте изберем своего директора, — сказал Кудрин.

Анна Темкина, в то время секретарь комсомольской организации института (а сейчас — профессор Европейского университета в Санкт-Петербурге), с удивлением уставилась на коллегу.

— Что значит своего?

— Ну, своего. Прогрессивного молодого экономиста.

— Ты что? Это невозможно.

— Почему невозможно. Всякое может быть. Попробуем?

И Темкина с Ириной Карелиной (теперь — гендиректором Леонтьевского центра) согласились:

— Попробуем.

Весть о том, что молодняк собирается выдвинуть альтернативную кандидатуру директора, повергла в шок весь институт. Молодые только это и обсуждали. Старые доктора наук

удивились, но серьезно к новости не отнеслись. «Ерунда какая-то! Что за детские игры?» — досадовал один из них.

Завсектором вызвал Кудрина на разговор. Алексей первый раз видел его в ярости, шеф никогда раньше не говорил на повышенных тонах.

— Мальчишка! Что ты развел? Прекрати это! — завсектором замолчал, ослабил узел галстука и сел за стол. Кудрин молча наблюдал. — Ты сам подумай, как я за тебя буду объясняться у директора?!

Он не понимал, что Кудрину уже все равно, кто и как будет объясняться там — наверху.

Авианосец

Чубайс согласился, хотя и понимал, что шансов стать директором у него мало: слишком молод, нет докторской степени, репутация вольнодумца. Чубайс был неформальным лидером молодых экономистов, мечтающих о переменах и настроенных критически по отношению к действующей власти. Среди них были люди разных взглядов: Егор Гайдар, Сергей Игнатьев, Петр Авен, Сергей Глазьев, Борис Львин, Виталий Найшуль, Андрей Илларионов, Сергей Васильев. Потом Гайдар станет движущей силой рыночных реформ, Игнатьев — консервативным главой Центробанка, Авен — крупнейшим банкиром, а Глазьев — сторонником государственного социализма, Львин — консультантом международных финансовых организаций, Найшуль — либеральным теоретиком, Илларионов — радикальным обличителем власти, а Васильев — одним из руководителей госкорпорации. Но тогда эти молодые люди «варились в одном котле», все они жаждали погрузиться в атмосферу перемен.

Чубайс понял: если удастся заполнить в распоряжение целый академический институт, под его прикрытием можно будет сосредоточить «партизанские» силы. У экономистов-реформаторов появилось бы все: бюджетное финансирование, залы для конференций, периодическое издание, возможность публиковать свои книги. Игра стоила свеч.

В число кандидатов молодые ученые записали Анатолия Чубайса, Егора Гайдара, Сергея Васильева, Александра Шохина и Бориса Ракицкого. Но все кандидаты отказались в пользу Чубайса: кто-то не хотел уезжать из Москвы, кто-то искренне считал кандидатуру Чубайса лучше. Кудрин очень хотел, чтобы Чубайс выиграл выборы, поэтому решил заручиться поддержкой академика Абела Аганбегяна — в то время секретаря отделения экономики АН СССР. Поддержка такого человека серьезно увеличивала шансы на успех.

— С диагнозом по поводу состояния вашего института согласен. Какие у вас предложения? — Аганбегян строго смотрел на Кудрина, Темкину и Карелину.

— У нас есть Чубайс.

— Везите. То, что вы мне рассказали — любопытно.

Аганбегян проговорил с Чубайсом не очень долго и сказал:

— Вы мне понравились, я буду вас продвигать. Но вообще-то все решает ЦК КПСС.

Сектор экономических наук Идеологического отдела ЦК КПСС возглавлял тогда Олег Ожерельев. Кудрина он знал, поскольку до этого был деканом экономического факультета ЛГУ, и согласился принять. Так Кудрин впервые в жизни попал на Старую площадь. Он никогда не видел столько телефонов на одном столе. «Зачем их так много?» — раздумывал он, сидя напротив Ожерельева.

«Всего-навсего кандидат наук, да из инженерно-экономического, — рассуждал Ожерельев. — Как кандидат — не очень». Кудрин расстроился. Уехал.

Но в самом институте понимали: Чубайс — серьезный кандидат, у него есть шансы на победу. Он выступил в ИСЭПе с лекцией. Слушателей набился полный зал. Новичку были готовы отдать свои голоса не только молодые экономисты, но и социологи, и математики. Провели первый тур, Чубайс прошел во второй.

Но ретрограды заняли оборону и просто отменили второй тур: мол, перед выборами надо провести реорганизацию института, выделив математиков и социологов в отдельные структуры. Результаты предварительных выборов были тут же отменены, а сами выборы отложены на год.

— Не переживай, прорвемся, — успокаивал Кудрина Чубайс. Кудрин погрузился в молчание. Вязываясь в выборы, он рисковал больше Чубайса: в случае проигрыша ему бы не поздоровилось, работу в ИСЭПе он мог потерять. Но Чубайс разгадал характер Кудрина: решение тот принимает долго, но если примет, пойдет до конца, и его уже не сбить с пути. Будет идти год, пять, двадцать, никуда не свернет. И не важно, выгодное это решение для Кудрина или нет. Оно верное. Потом Чубайс придумал для Кудрина образ: «Медленный, неторопливый, неразворотливый, задумчивый, неопределенный авианосец».

РАБОЧИЙ КЛАСС

В школьные годы Алексей Кудрин учился вписываться в окружающий мир. Отец его служил в авиационном полку в Монголии, в мотострелковой дивизии в Читинской области, в Архангельске. Алексей увлекался авиапланеризмом и мастерил воздушных

змеев, мечтал стать летчиком, боксировал, отбиваясь от местных хулиганов. Записался в школьный ВИА, воображая себя то Колином Петерсеном из Bee Gees, то Джоном Бонэмом из Led Zeppelin. Ударником Алексей оказался таким же упорным, как и боксером: приходил каждый вечер и стучал, стучал. Наконец, стали получаться ритмы.

Классе в седьмом Кудрин наткнулся на трехтомник Галины Серебряковой «Юность Маркса». Жизнь Маркса и Энгельса, описанная в книге, показалась ему волшебной. «Вот это человек, вот это идеи, вот это борьба», — восхищался он.

Пропагандистская машина СССР работала как часы: Кудрин со всей серьезностью восьмиклассника решил понять, как устроен мир, где сокрыты пружины общественного развития. «А ударные оставлю», — подумал он и написал письмо на экономический факультет МГУ, чтобы зачислили на заочные подготовительные курсы. Первые письма с курсов вдохновляли его, Алексей фантазировал, что это и есть приобщение к большому и великому. Через полгода понял: письма — просто контрольные работы. Впрочем, идею не забросил. Только решил поступать не в МГУ, а в ЛГУ.

Но баллов абитуриент Кудрин не добрал и на дневное отделение не поступил. Пришлось примкнуть к рабочему классу. Передав экзамены на вечернее отделение, Кудрин по совету отца устроился автомехаником в Академию тыла и транспорта. Днем он ремонтировал двигатели, а вечером ехал с Васильевского острова на улицу Чайковского слушать лекции.

На дневное отделение Кудрину удалось перевестись только по окончании второго курса. Не перевести его просто не могли: опытный инструктор Академии тыла, кандидат в члены КПСС, лабораторию содержал в идеальном порядке. На четвертом курсе — в 1981 году — его уже приняли в партию.

Крепкий хозяйственник

Раз в год экономический факультет проводил игру-тренинг «Капитализм». Получая деньги, рабочую силу, средства производства — все это было нарисовано на бумаге, — студенты должны были попытаться заработать. Как считалось, игра показывала молодежи, как несправедливо устроена экономика за «железным занавесом».

Но игра будила интерес, порождала азарт. Студенты теряли состояния и банкротили заводы. Были и такие, кто выбивался в олигархи. У Кудрина никогда не получалось стать миллионером, зато хозяйство свое всегда содержал в полном порядке: ни банкротств, ни крушений. Сейчас бы сказали — «крепкий хозяйственник».

Игру «Социализм» тоже хотели проводить. Подключили к написанию правил молодых преподавателей с кафедры кибернетики. Те бились два года. В итоге сдались: правила прописать так и не получилось.

К началу 1980-х годов советская экономика начала стагнировать. Страна стала импортировать больше зерна и другой сельскохозяйственной продукции. В Политбюро ЦК КПСС создали комиссию по совершенствованию управления народным хозяйством. Она должна была разработать и предложить меры по восстановлению роста. По сути, руководство страны задумалось о проведении мягких экономических реформ.

По окончании третьего курса Кудрина вместе с лучшими друзьями — Дмитрием Травиным и Отаром Марганией — отправили руководить строительством санатория в Пятигорске. Потом Кудрин занимался организацией труда: кафедра, где он проходил практику, заключала договоры с предприятиями и бралась повысить эффективность труда.

За год до окончания университета, в 1982 году, Алексей присмотрел себе будущее место работы — Институт социально-

экономических проблем Академии наук СССР (ИСЭП). Он сам составил проект соглашения о сотрудничестве между ЛГУ и институтом, завизировал его в обоих учреждениях, а потом и проект нового соглашения — уже о распределении выпускников из университета в институт. Кудрин был первым, кого с экономфака распределили в ИСЭП.

В институте тогда работал легендарный социолог Владимир Ядов, чьи исследования семьи и труда побуждали по-новому смотреть на советскую систему. Но вскоре после прихода Кудрина в ИСЭП Ядова уволили за то, что он оставил на рабочем столе доклад с грифом «Для служебного пользования».

Доклад назывался «О совершенствовании производственных отношений социализма и задачах экономической социологии». Автором его была социолог из Новосибирска Татьяна Заславская.

Заславская одной из первых открыто заявила, что действующая система производственных отношений существенно отстала от уровня развития производительных сил и тормозит экономический рост. КГБ изъял у Заславской не только сам доклад, но и все подготовительные материалы.

Кудрина быстро заприметило партийное начальство: в первые годы в ИСЭП его приглашали поработать в «Большом доме» на Литейном — городском управлении КГБ, — а потом в райкоме партии. Но наука его интересовала больше, чем восхождение по партийной лестнице. А случай с Ядовым сработал как выстрел: коммунист Кудрин стал задумываться над либеральными идеями.

В 1985 году он уехал писать диссертацию в Москву. Там Кудрин узнал, что группа молодых ученых под руководством Егора Гайдара подготовила проект реформы советской экономики.

«РАЗ ТАКИЕ УМНЫЕ — ВПЕРЕД В ГОРИСПОЛКОМ»

— Пойдешь на митинг? — спросил Кудрина знакомый аспирант.

— Куда? — Алексей сначала даже не понял, о чем идет речь.

— Завтра мы собираемся на Пушкинской. Будем протестовать.

— Против чего?

— Против КПСС, конечно.

Любопытство победило. Кудрин пошел на Пушкинскую площадь и увидел там нескольких ребят. Те вытащили плакаты, постояли минут пять. Потом появились милиционеры, схватили ребят, погрузили в «УАЗики» и увезли.

Тогда, на Пушкинской площади, это было скорее юношеское любопытство. Но спустя 27 лет Алексей Кудрин пойдет на митинг вполне осознанно. Ясным морозным днем 24 декабря 2011 года он пришел на проспект Академика Сахарова в Москве, где собралась многотысячная толпа, и предложил себя как посредника между властью и митингующими. Таким образом Кудрин выразил свое несогласие с итогом парламентских выборов. «Выборы — ключевой момент демократии и правовой системы, поэтому с их результатами соглашаться нельзя», — сказал тогда он. Но ни протестующие, ни власть его услугами не воспользовались.

А тогда, в 1980-х, во время учебы в аспирантуре, Алексей часто бывал на спонтанных митингах. Сам плакаты не разворачивал, приходил поддержать ребят. Стоять на Пушкинской площади было уже не страшно. Полным ходом шла перестройка, генеральный секретарь ЦК КПСС Михаил Горбачев вводил в моду открытые обсуждения проблем в стране.

Кудрин стал интересоваться политикой. Летом, на каникулах, они с супругой Вероникой сняли частный домик в поселке

Лисий Нос у Финского залива. По вечерам он писал диссертацию. А утром и днем, когда Вероника уходила на работу, Кудрин нянчился с дочкой Полиной: покормит кашей, оденет на прогулку, привяжет к ручке коляски маленький транзисторный радиоприемник «Селга» и гуляет вдоль берега, слушая выступления на 19-й партконференции. Дочка не протестовала, она привыкла к мерному «бу-бу-бу» во время прогулок.

Защитившись, Кудрин вернулся в ИСЭП, где прослыл демократом. В 1988 году он вместе с коллегами создал в институте ячейку «Коммунисты за демократию». А вскоре Кудрин вышел из КПСС. И на партсобрание, куда его вызвали, не пришел, остался дома: Полина заболела и некому было сидеть с ребенком.

«Тренировочные бои» на несостоявшихся выборах директора ИСЭПа не прошли даром. В 1989 году в Ленинграде проходили городские выборы, а в стране — выборы в Верховный совет РСФСР. Началось первое свободное выдвижение кандидатов в народные депутаты СССР.

На городских выборах Чубайс выступал экспертом. Чубайс и Кудрин уже не собирались бороться за институт: надо было брать город. Они ввязались в политическую борьбу и консультировали сразу несколько десятков кандидатов. Все были «свои»: экономисты, ратующие за перемены. Каждому надо было составить программу, каждого поддержать советом. Когда многие из кандидатов прошли в Ленсовет, наступило чувство эйфории. «Началась новая жизнь», — поверили демократы.

Новый председатель исполкома Ленсовета Александр Щелканов деятельного Чубайса заметил. Депутаты предложили ему пост первого зампреда:

— Ребята, советов умных вы надавали. Раз такие умные — вперед в исполком, на работу.

Чубайс размышлял недолго и согласился. Первым, кого он позвал, был Кудрин.

— Я создаю комитет по экономической реформе. Пойдешь первым заместителем?

Чубайс был уверен в Кудрине и хотел с ним работать. Кудрин не ожидал:

— Я исследователь. Как я могу заниматься практической деятельностью?

— Если ничего не получится, уйдешь. Будешь советником по экономическим вопросам.

В ноябре 1990 года Кудрин пошел работать в горисполком. Новая должность тридцатилетнему ученому казалась, как бы сейчас сказали, местом силы. Команда Чубайса понимала, что дотянуться до Москвы трудно, и собиралась проводить реформы в Северной столице — а потом, если удастся, распространить опыт на всю страну.

ЛЕНИНГРАДСКАЯ ЗОНА

Теперь каждый день Кудрин пересекал Исаакиевскую площадь. Удивительно было идти на работу в Мариинский дворец. Хоть и не с главного входа, со двора, но все равно.

Сотрудники Ленплана, которым пришлось потесниться, не были рады новым соседям. Они — настоящие экономисты, плановики, а тут появились какие-то выскочки, считают себя реформаторами. Реформаторы же, освоившись на новом месте, поняли, что кабинет, стол, телефон — вот и вся их власть.

Теснота их, впрочем, не смущала. За одним столом могли работать по несколько человек.

Чубайс не давал времени на раскачку:

— Пишите план, через три дня он должен быть готов.

Реформаторы уложились в срок. План состоял из нескольких пунктов: провести приватизацию, создать две биржи: фондовую и товарно-сырьевую, выделить Ленинград в зону свободного предпринимательства.

Чубайс назначил Кудрина ответственным за подготовку концепции зоны свободного предпринимательства:

— С тебя концепция и документы.

Реформаторы были людьми самонадеянными. Они всерьез решили устанавливать гибкие цены в стране, где цены регулировало государство. Члены комитета по экономической реформе, однако, понимали, что им все равно придется отчитываться перед Госпланом, и придумали свой механизм: балансировать суммарный эффект от всех установленных цен. Если в одном месте цена снижалась, то в другом — повышалась. Все цены регулировались Госпланом, а значит, и выручка предприятий тоже планировалась. Поэтому если где-то возникали отклонения, общий объем выручки должен был сохраниться.

Еще пару лет назад это казалось просто невозможным: приватизацию проводить без законов, а Ленинград сделать свободной для предпринимателей зоной. Но теперь, когда рос дефицит бюджета, а центральные власти с ужасом обдумывали сокращение расходов почти по всем статьям, никто ничему не удивлялся. Центр разрешал делать все или почти все тем, кто обещал чего-то добиться и не просил много денег. Были приняты законы «О государственном предприятии (объединении)», «Об аренде», «О кооперации», в моду вошел термин «рыночный социализм».

Это было время, когда страна стояла на распутье: социалистическая система нехотя уступала место другой. Какой именно, никто не знал.

Экономист Борис Львин в конце 1980-х на одном из семинаров, где собирались реформаторы, спрогнозировал, что СССР может распасться в течение нескольких лет, тем более что сепаратизм в союзных республиках нарастал. Кудрин тот семинар записал на кассету и много раз ее переслушивал: так ясно рассказывал Львин, это просто удивительно!

Реформаторы понимали, что надо менять всю систему. Полки магазинов уже опустели, многие продукты покупали по талонам. Кудрин и сам, выходя с работы из Мариинского дворца, заглядывал в магазин, чтобы по талону купить гречневой крупы. В Ленинграде, как и во многих других городах, в ходу были «личные карточки покупателя»: их владельцы получали право стоять в очереди за определенным товаром в определенном магазине.

Спустя двадцать лет, Алексей Кудрин, теперь министр финансов России, изводил своими лекциями по макроэкономике и членов правящей партии «Единая Россия», и президента Дмитрия Медведева. В ответ на новые и новые предложения выделить средства из бюджета Кудрин повторял мантру о необходимости сбалансированного бюджета. Поначалу к нему прислушивались, но когда цена на нефть зашкалила за 100 долларов за баррель, это стало раздражать. Деньги текли рекой, а этот тихий министр упирался и постоянно говорил: тратить нельзя. Так твердо врезались в его память уроки последних советских лет.

БОРЬБА ЗА ЗОНУ

К весне 1991 года поезд «Ленинград—Москва» стал для Кудрина родным домом. День — в московских кабинетах, другой — в зале Ленсовета, где идею о зоне свободного предпринимательства (ЛСЗП) принимали в штыки. ЛСЗП стала камнем преткновения

во взаимоотношениях с Ленсоветом, у реформаторов быстро появились противники. Главный демократ города, друг Чубайса Петр Филиппов выступил резко против создания зоны. Филиппов был депутатом не только Ленсовета, но и Верховного совета. Он пользовался большим авторитетом среди демократически настроенных парламентариев.

Но в конце концов Ленсовет одобрил решение по зоне. В мае 1991 года Кудрин привез из Москвы весть: Верховный совет издал распоряжение «О хозяйственно-правовом статусе зон свободного предпринимательства Ленинграда и Выборга». А уже 11 июня Совет министров РСФСР принял постановление «О первоочередных мерах по развитию зоны свободного предпринимательства г. Ленинград».

Если дать Кудрину почитать это постановление сейчас, у него, наверное, волосы дыбом встанут. Он вместе с Чубайсом пробил то, что другим всего десять лет спустя не позволил бы ни за что. Ведь в конце 1990-х, уже будучи в федеральном правительстве, он начал войну с офшорами, пытаясь сделать налоговые правила одинаковыми для всех российских регионов. За эту борьбу Кудрина возненавидели многие региональные лидеры. И они бы очень удивились, узнав, что в начале 1990-х именно Кудрин был одним из инициаторов и горячих сторонников выделения Ленинграда в особую зону со своим режимом регулирования.

А как раз об этом и говорилось в постановлении: законодательство РСФСР и СССР действует с учетом особенностей, предусмотренных данным документом. Именно тогда был создан Ленинградский территориальный фонд (Ленгосфонд), который отвечал за «разгосударствление и приватизацию государственной собственности». Средства, полученные от приватизации предприятий, должны были зачисляться на специальные счета

внебюджетных фондов РСФСР и Ленинграда. Так Кудрин стал прародителем внебюджетных счетов, с которыми сам потом боролся долгие годы и победил их только после введения Бюджетного кодекса в конце 1990-х.

В свободной зоне советским и иностранным гражданам и предприятиям разрешалось создавать совместные компании. Такие предприятия могли создаваться «самостоятельно, без согласования с министерствами и ведомствами». В документе подчеркивалось, что дискриминации для иностранцев быть не должно. Именно в Ленинграде впервые в СССР была разрешена регистрация совместных предприятий.

Экономический кризис захлестывал страну: остановилось производство, начался рост цен. Центральные власти были готовы на все, лишь бы кто-то начал исправлять ситуацию.

В Ленинграде в то время была в разгаре острая политическая борьба. Демократы, устав от «политического мордобоя», позвали в Северную столицу известного народного депутата СССР Анатолия Собчака. Он стал мэром Санкт-Петербурга на следующий день после подписания постановления по ЛЗСП — 12 июня, в день первых выборов президента России.

Правила свободной зоны сыграли свою роль. Началось создание новых предприятий. Иностранцы поехали в Ленинград, и процесс этот оказался настолько бурным, что вскоре — 15 июля 1991 года — Собчак решил его упорядочить, создав комитет по внешним связям. Комитет возглавил советник Собчака — отставной сотрудник КГБ Владимир Путин. Набирая команду, Путин пришел к Чубайсу посоветоваться. А тот подсказал: «Возьми Лешу Миллера. Он толковый». Путин последовал совету Чубайса. Это был один из тех переломных моментов, когда складывалась будущая конфигурация всей российской власти.

ГКЧП

19 августа 1991 года члены самопровозглашенного Государственного комитета по чрезвычайному положению (ГКЧП) — в него входили руководители ЦК КПСС, правительства СССР и КГБ, — предприняли попытку сместить Михаила Горбачева с поста президента Советского Союза.

Кудрин сразу понял: что-то не так. Семь часов утра, а по телевизору передают классическую музыку. Услышал новости о создании ГКЧП и болезни Горбачева. Алексей остолбенел. Он быстро понял, что в стране произошел переворот, и стал звонить Чубайсу, но связаться не удалось.

Собчак в Мариинском дворце не было. Сотрудники комитета по экономической реформе собрались в просторном кабинете Чубайса. На Исаакиевскую площадь перед дворцом начали подтягиваться горожане.

Кудрин был за старшего в комитете. Ему сообщили, что Собчак днем вернется в мэрию, а потом поедет говорить с командующим войсками Ленинградского военного округа Виктором Савельевым.

— Давай вытащим колонки в окна, чтобы люди могли слышать новости, — предложил Михаил Дмитриев, парень невысокого роста в больших очках, сотрудник комитета по экономической реформе. Идея Дмитриева Кудрину показалась здоровой. Окна в кабинете Чубайса распахнули, выставили колонки наружу, настроили приемник на радио «Открытая волна». Нашли микрофон, подключили. Все желающие могли высказываться.

Наконец приехал Собчак. Ленсовет провел чрезвычайную сессию. Сразу после нее Собчак пошел выступать перед собравшимися на площади. Кудрин стоял рядом с ним на козырьке Мариинского дворца и удивлялся его решительности. Собчак подтвердил, что

Горбачев — под домашним арестом, но пообещал, что войска в Питер не войдут, а членов ГКЧП объявил преступниками. Потом Кудрин узнал, что Собчак приехал в Северную столицу из поселка Архангельское, где в это время жил президент России Борис Ельцин.

Как и многие другие, Кудрин решил провести ночь в Мариинском. Вероника принесла бутерброды. На площадь прибывали добровольцы, готовые защищать Ленсовет. На улице стали появляться баррикады, а во дворце — гражданские, вооруженные автоматами. Но до боев не дошло: в Москве все быстро кончилось.

Радость от свержения ГКЧП была недолгой. Власть сохранили, а денег в бюджете города почти не было. Собчак взялся за преобразования. Он создал комитет по зоне свободного предпринимательства, куда и пошел работать Кудрин. Команда Чубайса решила распределять силы между Москвой и Ленинградом, да и сам Чубайс уже в сентябре поехал в Москву. Гайдар, Чубайс и другие экономисты собрались на так называемой 15-й даче в Архангельском, где работали над стратегией реформ и структурой правительства.

6 ноября 1991 года Ельцин назначил Гайдара министром экономики и финансов РСФСР, а несколько дней спустя Чубайс стал председателем Госкомимущества. Он стал забирать в Москву экономистов из своей питерской команды. Вслед за ним уехали Дмитрий Васильев и Альфред Кох. Чубайс говорил, что Кудрин ни разу не ставил вопрос о «повышении» и переезде в Москву, хотя возможностей для этого было достаточно.

Бюджет без денег

Ни тогда, ни потом либералы не обсуждали: почему все уехали, а Кудрин остался? Чубайс говорит, что пошел на этот шаг сознательно. Нельзя было оставлять правительство Санкт-Петербурга совсем без кадров. Кто-то должен был прикрывать тылы.

После провала путча создание особой экономической зоны в Петербурге уже не казалось такой актуальной задачей, как каких-то полгода назад. К большим реформам готовилась вся страна. Зато в городской комиссии по экономическому развитию, которую возглавлял Георгий Хижа, ключом была жизнь. Хижа был выдвинут во власть корпусом «красных директоров», но с интересом изучал новые идеи. Кудрин решил с ним поговорить, и через час после разговора Хижа принес уже подписанное Собчаком новое штатное расписание, в котором штат комиссии был увеличен на 20 человек. Кудрин перешел к нему со всеми своими сотрудниками.

Но тут уже Хижу позвали в правительство Гайдара вице-премьером, заниматься развитием промышленности и экспортным контролем.

— Я уезжаю в Москву. На мое место нужен начальник финансового управления. У тебя нет никого на примете?

— Какого кандидата вы ищете? — спросил Кудрин.

— Нормальный нужен.

— Что значит нормальный?

— Такой же, как ты... А что я мучаюсь? Почему бы тебя не назначить?

— У меня специальность другая — политэкономия. Я не финансист, а экономист.

— Это не важно. Главное — дело, и чтобы был такой же, как ты.

После разговора прошло несколько недель. Как-то ранним утром Кудрин шел по коридору Мариинского дворца. Собчак, спешивший навстречу, протянул руку для приветствия. «Ну, вперед, иди работай», — сказал он и побежал дальше. Так, на ходу, Кудрин узнал, что назначен начальником финансового управления Санкт-Петербурга.

На утверждение Кудрина отправили в Москву, и ночью в поезде новоиспеченного главного финансиста Петербурга обчистили до нитки.

К лету 1992 года страна почувствовала, что такое либерализация цен. После январской реформы государство оставило за собой контроль над ценами лишь на некоторые социально значимые товары и услуги — хлеб, молоко, общественный транспорт. 1992 год стал годом галопирующей инфляции. За год цены выросли более чем на 2500%, люди теряли сбережения в считанные дни, зарплата обесценивалась за месяц. На повестке дня стояло выживание в прямом смысле слова. Навести порядок в бюджете казалось тогда делом практически невозможным.

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 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.

ГЛАВА 3

ПАДЕНИЕ В БЕЗДНУ

**ПИТЕРСКАЯ КОМАНДА В АДМИНИСТРАЦИИ ПРЕЗИДЕНТА ЕЛЬЦИНА. —
КУДРИН ПРОВЕРЯЕТ СИЛОВИКОВ И ГУБЕРНАТОРОВ. — ПУТИН НАХОДИТ
РАБОТУ В МОСКВЕ. — ЧУБАЙС И КУДРИН ПЕРЕХОДЯТ В ПРАВИТЕЛЬСТВО. —
СХВАТКА С «ГАЗПРОМОМ». — НУЖНО РЕЗАТЬ БЮДЖЕТ.**

1996, июль — Чубайс возглавляет Администрацию президента России

1996, лето — Кудрин и Путин устраиваются в Администрацию
и Управление делами Президента РФ

1996, октябрь — создание Временной чрезвычайной комиссии
по сбору налогов

1997, март — Чубайс становится вице-премьером и министром
финансов, Кудрин — его заместитель

1997, ноябрь — «дело писателей»; Чубайс уволен с поста министра
финансов

«Ситуация в экономике была ужасной. Годы с 1992 по 1996 пролетели незаметно. Предпринятые ранее усилия не дали ожидаемых результатов. Понятно, что в обществе и экономике объективно происходили фундаментальные перемены, иногда независимо от наших действий. Менялась мотивация людей, их дифференциация по доходам вызвала неожиданные союзы, экономика объективно не могла успеть за вызовами, времени на подготовку и плановую перестройку не было, ресурсов не хватало катастрофически.

Только потом я понял, что проблемы 90-х были predeterminedены предыдущим десятилетием или даже десятилетиями. Экономика была истощена до предела, доверие к власти отсутствовало. Развал СССР порвал все кооперационные связи, его дополнил процесс разделения валют. Запрет КПСС разрушил существенное звено старой машины управления. Старая элита СССР “дотянула” до момента, когда экономика уже не могла связать концы с концами. Это стало критическим обстоятельством для сохранения Союза. Ни армия, ни КГБ, ни экономические возможности не могли это обеспечить. В 1996 году все проблемы только усугубились, был накоплен большой потенциал негатива, терпение заканчивалось.

Вместе с тем я искал системные решения. К этому относится решение проблем своевременной выплаты пенсий, зарплат, денежного довольствия. В такой ситуации Чубайсу приходилось зачастую принимать нестандартные решения. Искать политические развязки. В Минфине секвестр был частью системного плана, это было внедрение плана жить по средствам.

Пирамида ГКО сформировалась как следствие популистских решений президента и Думы, что в отсутствие доходов приводило к чрезмерным заимствованиям».

Из интервью Алексея Кудрина

— ВСЕ, АЛЕКСЕЙ, хватит тебе бездельничать. Приезжай в Москву, есть работа.

«Бездельничал» Кудрин только три дня, отдыхал за городом в санатории «Дюны». Но звонку Чубайса был рад, хотя работу он уже нашел. Несколько дней назад он дал согласие министру финансов России Владимиру Панскову прийти к нему заместителем.

Прямо из «Дюн» Кудрин поехал в Москву поговорить с Чубайсом. А тот предложил ему возглавить Главное контрольное управление Администрации президента. Сам Чубайс недавно, 15 июля 1996 года, стал руководителем администрации и подбирал себе команду. На контрольное управление нужен независимый и профессиональный человек: его задача — проверять и губернаторов, и министерства. Чубайс вспомнил о Кудрине.

Кудрин подал документы на оформление. Чубайс посоветовал:

— Оформляются бумаги обычно долго. Поезжай, отдохни хорошенько, предстоит немало работы.

Кудрин с семьей поехал на Кипр. Это был его первый отдых за рубежом. Все как положено: отель, пляж и полное спокойствие. Через три дня он решил созвониться с Чубайсом, и тот сообщил радостную весть — документы подписаны, можно приступать к работе. Голос Чубайса в телефонной трубке звучал, как всегда, бодро:

— Забот — выше головы: не выплачиваются зарплаты, пенсии, налоги не собираются.

Первым же рейсом Кудрин вылетел в Москву, и из аэропорта — в клетчатом легком пиджаке и парусиновых штанах — поехал прямо в Кремль.

Революций в контрольном управлении он устраивать не стал, структуру не поменял и никого не уволил. Однако Чубайс

и Кудрин собирались «переформатировать» управление, превратить его из контролирующей структуры в мощный аналитический центр. В администрации понимали, что новое правительство — слабое. Кудрин оценил проект федерального бюджета и понял, что это чистая фантазия. И расходы, и доходы были заложены совершенно нереалистичные. Чубайс решил сделать Администрацию новым центром реформ, раз правительству таким центром стать не удалось.

Ельцин тогда уже серьезно болел, на работе появлялся редко.

РАСПОРЯЖЕНИЕ ДЛЯ ПРЕЗИДЕНТА

В августе 1996 года Кудрин как руководитель контрольного управления получил от Ельцина поручение: проверить деятельность губернатора Приморья Евгения Наздратенко. В Приморском крае бушевал топливно-энергетический кризис, люди сидели без света и тепла. Социальное напряжение нарастало. Кудрин должен был разобраться, как используются бюджетные средства, предназначенные шахтерам края, и почему АО «Дальэнерго» не платит горнякам за поставляемый уголь.

— У вас есть поручение проверить мой регион.

Наздратенко в тот день стал первым посетителем Кудрина; он сидел в его приемной с девяти утра. «Поручение пришло только вчера, а губернатор уже тут как тут», — удивленно подумал Кудрин.

— Хочу вам сказать, что мы не причастны к решениям о перераспределении бюджетных денег, шахтеры все сами согласовывали, — заявил Наздратенко.

— Я вам обещаю, что все будем проверять.

В Приморье с тарифами на электроэнергию творилось что-то несуразное: у федеральных предприятий они были очень

завышенными, у региональных и муниципальных же — заниженными. Это был классический механизм выкачивания денег из федерального бюджета.

Тарифы должны быть одинаковыми для всех, невзирая на принадлежность предприятия. Кудрину разобраться в этом было нетрудно: он совсем недавно возглавлял энергетическую комиссию в Санкт-Петербурге и знал, как устроено финансирование в энергетике.

В заключении контрольного управления говорилось, что руководство края несправедливо перераспределяло бюджетные средства, а часть средств до шахтеров вообще не доходила и использовалась не по назначению. По результатам заключения Кудрин составил свой первый проект распоряжения президента — о неполном служебном соответствии Наздратенко. Ельцин распоряжение подписал.

В контрольном управлении Кудрин узнал много нового. Там он столкнулся с правоохранительными, оборонными и внешнеполитическими вопросами. Ельцин, в частности, поручил контрольному управлению отслеживать, насколько четко и стабильно финансируется российская «оборонка». Управление проверяло многих: Минобороны, МВД, Государственный таможенный комитет и налоговую службу.

Госслужащие начали побаиваться Кудрина: он находил и предавал огласке многие махинации с бюджетными средствами. Например, обвинил 46 сотрудников МВД в нарушениях при закупке топлива, пищевого и вещевого довольствия. Оказалось, что МВД щедро авансировало фирмы-посредники. Но те, получив деньги, не спешили закупать товары. Они могли поставить их и через год, и даже позже. Что происходило с выплаченными деньгами, никто не контролировал. Кудрин обнаружил несколько случаев,

когда деньги министерством были перечислены, а товары так и не поставлены.

Когда Кудрин ознакомил с результатами проверки министра внутренних дел Анатолия Куликова, тот удивился. Он собрал своих генералов на совещание. На него пришел и Кудрин. Куликов гремел на весь зал: «Как так? Деньги вернуть на место!» Генералы молчали, со смирением принимали взыскания. Как рассказывал потом Кудрин, некоторые из них действительно вернули деньги, даже несмотря на то, что кое-какие фирмы к тому времени уже были признаны банкротами.

По схожей схеме работал Государственный таможенный комитет, который через один из фондов социальной защиты инвалидов закупал импортную продукцию.

«ДАЙ ВОЛОДЕ ТРУБОЧКУ»

Еще в августе 1996 года, сразу после назначения, Кудрин помог обустроиться в Москве одному старому знакомому. В Администрации президента была вакансия — пустовало место руководителя управления по обращениям граждан. Нельзя сказать, что управление это имело большое влияние, но оно занималось важной работой: обрабатывало письма, поступавшие в Кремль, ставило на контроль их исполнение. Бывший коллега Кудрина в правительстве Северной столицы Путин был тогда без работы. Кудрин позвонил ему и предложил подумать о том, чтобы возглавить это управление. Чубайс не возражал. И Путин согласился:

— Хорошо. Давайте разговаривать.

Он приехал в Москву, пообщался с Чубайсом и сразу начал оформлять документы. А в конце недели собрался ехать домой, в Петербург. Тогда у Кудрина еще не было квартиры в Москве,

он жил в «Президент-отеле». Они решили возвращаться в Петербург вместе. Вечером сели к Кудрину в машину.

— Давай позвоним Большакову, поздравим с назначением, — предложил Кудрин. Алексей Большаков когда-то работал зампредом председателя исполкома Ленсовета, а теперь премьер-министр Виктор Черномырдин назначил его своим первым заместителем.

Большаков обрадовался звонку.

— Спасибо, Алексей. А где Володя, не знаешь? Хотел бы с ним поговорить.

— Знаю. Рядом со мной сидит.

— Дай Володе трубочку.

Путин переговорил с Большаковым и домой ехать тут же передумал. Машина отвезла Кудрина в аэропорт, а потом Путина — в Дом правительства на Краснопресненской набережной. Большаков предложил Путину должность заместителя управляющего делами президента. Тот согласился, и документы, уже поданные в Администрацию президента, были переоформлены на работу в управлении делами. Там Путин занялся привычной работой: курировал юридические вопросы и управление российской собственностью за границей.

СРЕДИ ЧЕКИСТОВ

С доходной частью федерального бюджета были проблемы: были времена хронических неплатежей и взаимозачетов. Ельцин продолжал болеть и в Кремле почти не появлялся. Чубайс решил создать специальную комиссию по сбору налогов. «Времена чрезвычайные, и комиссия тоже будет чрезвычайной», — говорил он. 11 октября 1996 года Ельцин подписал указ о создании Временной чрезвычайной комиссии при президенте по укреплению

налоговой и бюджетной дисциплины. Членов комиссии стали называть чекистами, а саму комиссию — ВЧК.

Тогда не только мелкие, но и крупные компании не платили налоги. Налогоплательщики, по сути, сами определяли свои налоговые обязательства, а реальные налоговые долги просто не возвращали. Именно так действовали, например, «Газпром» и «АвтоВАЗ». Прибыль они получали, а налоги почти не платили. И таких крупных неплательщиков было около 70. Их налоговая задолженность росла как снежный ком: если на начало 1996 года она составляла 30 трлн рублей, то спустя девять месяцев — уже 70 трлн рублей (естественно, в рублях 1996 года).

После подписания указа Ельцин выступил со специальным радиообращением о комиссии: «Ее название не случайно — чрезвычайная. Потому что иначе как чрезвычайной нельзя назвать ситуацию в этой сфере». Комиссия взяла под контроль работу таможи и налоговой службы, а также контролировала расходование бюджетных средств. «Чекистами» стали не только экономические министры, но и силовики — генпрокурор Юрий Скуратов, министр внутренних дел Анатолий Куликов, директор ФСБ Николай Ковалев, директор Службы внешней разведки Вячеслав Трубников. Многие тогда начали проводить параллели с первыми революционными годами.

В декабре 1996 года, когда Ельцин поправился, решили провести первое заседание ВЧК. Первый доклад сделал руководитель главного контрольного управления администрации Алексей Кудрин. Он сообщил о катастрофической ситуации с выплатами пенсий и предложил план по сбору доходов. Задолженность Пенсионного фонда перед пенсионерами на конец 1996 года составила 16,3 трлн рублей, недоимка предприятий — 51 трлн рублей, около трети всего федерального бюджета.

Одним из первых решений ВЧК было возвращение госмонополии на производство, хранение и оптовую продажу спиртного. Указ об учреждении такой монополии Ельцин подписал еще в 1993 году, но он фактически не исполнялся. Контролировать восстановление госмонополии было поручено Кудрину. Впрочем, выполнить эту задачу так и не удалось.

После заседания ВЧК Ельцин пригласил своих помощников из администрации на обед и поблагодарил за то, что они держали оборону во время его болезни. Каждый сказал что-то в ответ. Кудрин тоже высказался: бюджет России неисполним, и эту ситуацию нужно срочно менять. С бюджетом никто не считается, потому что он нереалистичный.

— Значит, будем менять, — согласился Ельцин. — Ты, Алексей, этим и займешься.

На следующий день у Кудрина была запланирована пресс-конференция, на которой он должен был подвести итоги года. Среди прочего, Кудрин сказал: «Политическая воля сегодня состоит в том, чтобы отказаться от нереалистичных обещаний». Бюджет 1997 года несостоятелен по всем расходным статьям, признал он.

«ПУТИН ЛУЧШЕ ВСЕГО»

— Что ж, назвался груздем, полезай в кузов, — Чубайс с улыбкой смотрел на Кудрина.

Весной 1997 года правительство России решили обновлять. Чубайс стал первым вице-премьером и министром финансов, ему нужна была «правая рука».

— Пойдешь ко мне первым заместителем? Будем делать то, что напридумывали на ВЧК. Нас ждет веселенькая работа — резать бюджет.

Кудрин согласился. Он полгода внимательно изучал ситуацию с наполнением бюджета и понимал, что пора расчищать завалы.

— А кого бы ты порекомендовал на свою должность?

— Путин лучше всего.

Чубайс и сменивший его Валентин Юмашев встретились с Путиным, поговорили. Путин принял предложение и тогда же, в марте 1997 года, возглавил контрольное управление администрации.

Представляя новый кабинет министров, премьер Виктор Черномырдин сказал: «Наша основная текущая задача — расчистить накопившиеся завалы в финансовой сфере и создать нормальные условия для развития экономики. Прежде всего, это ликвидация долгов бюджета и расшивка неплатежей».

В Минфине

Утро было хмурым, и ничто не предвещало улучшения. Обычный мартовский день в Москве: низкое серое небо, слякоть, порывы пронизывающего ветра. Даже в самом сердце столицы, на Ильинке, надо было обходить огромные грязные лужи. «Ну и денек!» — подумал Кудрин, пожегил и открыл дверь с большой черной табличкой «Министерство финансов Российской Федерации».

Охранник равнодушно проверил документы нового первого заместителя министра. Он в Минфине работал уже давно, не первый раз наблюдал, как сменяется начальство, и успел прийти к выводу, что охранять Минфин — гораздо более стабильная работа, чем им руководить.

Сотрудники выжидали: что там выкинет этот питерский? Курировать финансы — дело неблагодарное, когда финансов этих как таковых нет. Какой смысл вообще говорить о «расходах»

и «доходах» бюджета, когда реальными деньгами рассчитываются немногие, а остальные прибегают к взаимозачетам или просто не платят? А если и платят, то по ценам, имеющим мало отношения к действительности. При этом почти две трети свободных средств на рынке изымалось в федеральный бюджет в виде государственных краткосрочных обязательств — тех самых ГКО, ставших впоследствии причиной дефолта. Государство выпустило слишком много этих бумаг — столько, что не могло рассчитываться по обязательствам. Пирамида ГКО при падающих доходах бюджета подкосила экономику страны.

Весь день прошел в суматохе: встречи, разговоры и знакомства. Вечером, когда все ушли, Кудрин решил задержаться, чтобы спокойно почитать бюджет. Засидеться пришлось далеко за полночь. Диагноз был ясен — казна страны наполнена воздухом, а не деньгами. Секвестр неизбежен.

На следующий день Кудрин пришел на доклад к Чубайсу. Коротко объяснил суть.

— Режь, Леша, не бойся. Иначе не полетит, — так Чубайс настраивал Кудрина на жесткую работу.

— Отрезать мало, нужны доходы.

— Значит, будем собирать. Знаешь, есть такое железное правило — разбираться сначала с самым сильным. Надо сделать так, чтобы заплатил самый крупный недоимщик.

Кудрин с сомнением посмотрел на Чубайса. Самым крупным неплательщиком налогов был «Газпром»; ему покровительствовал премьер Черномырдин, а возглавлял его «газовый король» Рем Вяхирев.

— Ты уверен?

— Абсолютно. За неуплату налогов надо снимать с должностей, сажать, а лучше расстреливать.

Кудрин даже не улыбнулся шутке «про расстреливать», он настроился на тяжелую работу. «Суть секвестра состоит в том, что государство, наконец, скажет правду о том, что оно выполнит в действительности», — заявлял на публике Чубайс.

Чуть больше месяца понадобилось Минфину, чтобы представить в Государственную думу результаты своих трудов. Депутатам эти результаты не понравились. В законопроекте о секвестре федерального бюджета 1997 года предлагалось срезать 108 трлн рублей из 530 трлн, заложенных в действующем законе. Одним махом сократить расходы бюджета почти на 4% ВВП — такого в России еще не было. «Незащищенные» статьи бюджета сокращали в среднем на 55%, остальные — на 30%.

В то время Дума не была послушным инструментом Кремля. Депутаты не желали делить с правительством ответственность за принятие раздутого бюджета. Они просто отказывались рассматривать проект о секвестре. Бюджетный кризис разрешить можно, говорили депутаты, но не острым минфиновским ножом, а более простым и приятным способом: напечатать новые деньги.

Но Чубайс и Кудрин стояли на своем: бюджет нужно секвестрировать, чтобы была возможность реально его выполнить, чтобы финансовое планирование было четким. И, в конце концов, Дума секвестр утвердила.

«ГАЗПРОМ» ЗАПЛАТИЛ

Почетный работник газовой промышленности и новый заместитель председателя «Газпрома» Петр Родионов приехал в Минфин поговорить с Кудриным о делах. Так и должен выглядеть высокопоставленный газпромовец: высокий, крепкий, уверенный в себе, смотрит на всех исподлобья. Родионов выглядел

недовольным. И было от чего: молодые реформаторы «Газпром» просто заклевали. То вице-премьер Альфред Кох вызвал на комиссию по сбору доходов, теперь прицепился Кудрин из Минфина, и все твердят про неуплату налогов.

— Вы все время требуете денег. А вы знаете, что наш долг создан искусственно? Общая задолженность потребителей «Газпрому» составляет 70 трлн рублей, живыми деньгами мы получили только 10 трлн.

Голос Родионова гремел на весь кабинет и был отчетливо слышен даже в приемной. Руководство «Газпрома» чувствовало несправедливость: правительство нажимает на холдинг, требует уплаты налогов, а само за потребляемый газ не платит. Одно только Минобороны было должно «Газпрому» более 1 трлн рублей. Многие потребители рассчитывались не деньгами, а товарами. Бартер создавал псевдооборот, порождающий налоговые обязательства перед государством. Каждый рубль бартерного оборота — это 60 копеек налогов, посчитали в «Газпроме». Деньги эти существуют лишь на бумаге, а налоги с них требуют.

— Вы не платите, а нас ставите на счетчик. Насчитываете свои пени и штрафы. Какой в этом смысл?

Кудрин спорить с Родионовым не стал. Неплатежи действительно сделали заложниками всех — и компании, и государство. Правых и неправых в этом споре не было.

— Надо искать решение, чтобы начать платить, — сказал Родионову Кудрин.

— Вот именно — искать, а не наезжать.

Эти слова означали готовность крупнейшего неплательщика к компромиссу. Конечно, Кудрин понимал, что это не его заслуга. Чубайс убедил Черномырдина, тот, в свою очередь, Вяхирева.

А этому предшествовали четыре финансовые проверки газового монополиста. Перед «Газпромом» маячила угроза: правительство могло пересмотреть трастовый договор на управление государственным пакетом акций компании.

Минфин и газовики договорились изучить долги бюджетных потребителей газа и поговорить об отсрочке «Газпрому» по выплатам пеней и штрафов. Спустя месяц, в мае 1997 года, «Газпром» начал рассчитываться с государством, причем как по текущим платежам, так и по прошлым обязательствам.

Примеру «Газпрома» должны были последовать и остальные должники. «У неплательщиков только один выбор — или вы реструктурируете долги перед бюджетом по известной схеме, или мы возбуждаем процедуру банкротства», — жестко заявлял глава правительства Виктор Черномырдин. Раз «продавили» газовую монополию, которой, не скрывая этого, покровительствовал премьер-министр России, то у остальных компаний выбора не оставалось — надо было тоже начинать рассчитываться с бюджетом. Чубайс оказался прав: главное — заставить заплатить крупнейшего недоимщика. Иначе не полетит.

«ДАВАЙ, ТАЩИ»

Чуда не произошло. Первые робкие шаги по стабилизации бюджетной системы — спешный секвестр и договоренности с крупнейшими неплательщиками — принципиально ничего не изменили. Бюджетная политика оставалась слишком мягкой — дефицит покрывался за счет рублевой эмиссии.

Сделать бюджет более жестким не давал парламент. Коммунисты, которые тогда занимали в Думе прочные позиции, все время бились за повышение расходов. Увеличение дефицита их не останавливало. Не отставали от коллег из КПРФ и депутаты других

фракций: всем хотелось выступать в роли защитников интересов простых людей.

Правительство шло на уступки, пытались залатать прорехи, искусственно поддерживало курс рубля. Минфин постоянно влезал в карман Центробанка, чтобы покрыть бюджетные расходы. И правительству ничего не оставалось, кроме как наращивать государственный долг. Ответственность за тяжелые решения принимать никто не хотел. Казалось, решения эти можно откладывать еще долго.

Бюджет 1998 года составлялся, когда Чубайс еще руководил Минфином, но и этот документ был далек от идеала, он оставался нереалистичным и раздутым. А затем Чубайс во многом утратил влияние на бюджетный процесс. В ноябре 1997 года, в самый разгар бюджетных баталий, Ельцин отправил Чубайса в отставку с поста министра финансов, оставив за ним должность вице-преьера. Поводом стало прогремевшее на всю страну «дело писателей», когда Чубайс и четверо его коллег получили по 90 000 долларов аванса за еще не написанную книгу о приватизации.

— Надо принять реалистичный бюджет. Понимаешь?

Уходя из Минфина, Чубайс продолжал рассчитывать на Кудрина и надеялся, что тот доведет дело до конца. Чубайс понимал, что теперь Кудрину будет тяжелее. Новый министр финансов Михаил Задорнов, руководивший до этого бюджетным комитетом Госдумы, хоть и был профессионалом высокого класса, но предпочитал работать со своей командой. Предшественникам он не доверял.

— Буду делать, что смогу, — спокойно посмотрел на Чубайса Кудрин. Чубайс в ответ даже не улыбнулся.

— Ну, ладно. Давай, тащи. Если что, звони.

Они сухо попрощались.

ГЛАВА 4

КРИЗИС

Отставка правительства. — Мировой финансовый кризис настигает Россию. — Минфин не может предотвратить крах. — Кудрин «увольняет» 200 000 госслужащих. — Чубайс едет в Вашингтон. — Начинается девальвация. — Россия объявляет дефолт. — Правительство Примакова. — Обвал цен на нефть. — Продажа «Газпрома». — Коммунисты утверждают либеральный бюджет. — Экономика идет в рост. — Как спасти энергетику. — Кудрин уходит и возвращается. — Путин — премьер.

1998, март — отставка правительства Черномырдина; премьером становится Сергей Кириенко

1998, май — радикальное сокращение госрасходов

1998, лето — принимается Бюджетный кодекс

1998, лето — МВФ и иностранные банки соглашаются выделить России кредиты

1998, август — Россия объявляет дефолт

1998, август — отставка правительства Кириенко

1998, сентябрь — премьером становится Евгений Примаков

1999, январь — Кудрин уходит из правительства

1999, апрель — начинается рост экономики

1999, май — отставка правительства Примакова; премьером становится Степашин; Кудрин возвращается в Минфин

1999, август — отставка Степашина; правительство возглавляет Путин

«Россия за 1990-е потеряла около 40% ВВП. Средняя цена на нефть в 1998 году составляла 12 долларов за баррель. Это ниже, чем в предыдущие годы. Социальные расходы стали наращиваться. Ставки налогов были выше нынешних примерно в 1,5–2 раза, а собиралось в 1,5–2 раза меньше (в процентах к ВВП), чем сейчас. Приходилось осуществлять заимствования ГКО. Зарплаты в регионах не платились вовремя. Инфляция прыгнула с 9% в 1997 году до 64% в 1998-м. А золотовалютные резервы составляли лишь 12 млрд долларов. После девальвации госдолг составил 140% к ВВП.

До марта 1997 года государство “пылесосило” две трети свободных ресурсов, после секвестра — одну треть. То есть частному сектору до секвестра ресурсов не оставалось.

Ресурсов для антикризисной программы не было; такими мерами могли быть только уменьшение темпов наращивания пирамиды ГКО, сокращение расходов. Но не хватало времени. Экономика была слабой. Кризис начался в Азии. Для нас внешние шоки были критическими. Они легко “опрокинули” экономику. Потом этот опыт позволил выстроить систему устойчивости к таким рискам.

Правительство Евгения Примакова, во-первых, предотвратило глубокий политический кризис. Во-вторых, жесткая финансовая политика министра финансов Михаила Задорнова помогла выйти из кризиса. В целом перспективы у этого правительства не было. Ни Юрий Маслюков, ни Геннадий Кулик (бывшие вице-премьеры правительства СССР) были не способны вести рыночные реформы.

Рост 1999 года — на 10% ВВП — был следствием девальвации и увеличения загрузки отечественной промышленности на фоне удорожания и снижения импорта. Заслуг правительства в этом росте было мало. Среднесрочных и долгосрочных факторов роста практически не было».

Из интервью Алексея Кудрина

БЮДЖЕТ НА 1998 ГОД Ельцин подписал только через три месяца после начала года — в марте. Тогда же он отправил в отставку кабинет министров во главе с его председателем Виктором Черномырдиным.

Отставка Черномырдина многих удивила. Черномырдину, которого долго считали выдвиженцем от корпуса «красных директоров», удалось сработаться с либерально настроенными реформаторами. Этот политический тяжеловес, проработавший премьером пять долгих лет, почти безропотно принимал даже самые экстраординарные решения Ельцина. Благодаря своей образной речи Черномырдин был популярнейшим членом правительства. Он разговаривал очень просто и постоянно сыпал афоризмами. «Хотели как лучше, получилось как всегда»; «Я за рынок, а не за базар». «Вечно у нас в России стоит не то, что нужно». Эти и другие его высказывания сразу подхватывала народная молва. Позже этим афоризмам даже дали название — «черномырдинки».

Вместо Черномырдина Ельцин назначил премьером малоизвестного заместителя министра энергетики Сергея Кириенко; ему было 35 лет.

Чубайс в новый кабинет министров не получил назначения и со свойственным ему задором отправился реформировать энергетическую отрасль. Кудрин же остался в Минфине. Прошел ровно год с момента его прихода в министерство.

Кудрин сидел у себя в кабинете и с грустью смотрел на толстый том принятого бюджета. «Опять нереалистичный», — с досадой думал он. Столько бились — и почти никаких результатов. За окном, как и год назад, было пасмурно. Моросил то ли снег, то ли дождь, прохожие ежились в своих куртках и пальто. «Что ж, опять пойдем на секвестр», — тоже поежился Кудрин. Теперь

это будет еще труднее, уже нет ни политической поддержки, ни прежнего задора. Нет команды. Остались одна настырность и понимание, что близка кризисная ситуация.

Цена на нефть — главный индикатор устойчивости российского бюджета — стремительно падала. Если осенью 1997 года 20 долларов за баррель давали надежду на благополучие, то при нынешних 14 долларах за баррель рисовалась мрачная перспектива. В черные дни цена нефти пробивала отметку в 8 долларов за баррель: куда уж ниже? Топливо-энергетический комплекс уже не мог обеспечивать страну валютой.

В Юго-Восточной Азии всюду бушевал финансовый кризис. Пирамида государственных краткосрочных облигаций (ГКО) давила на российскую экономику. Денег на погашение коротких кредитных траншей не хватало. Золотовалютные резервы страны таяли на глазах.

Платежный баланс России за первый квартал поверг всех в шок. Счет текущих операций побил рекорд: минус 1,5 млрд долларов. И это при том, что сальдо портфельных инвестиций пока оставалось положительным. Это означало одно: Россия неплатежеспособна, хотя инвесторы пока еще удрали не все. Впрочем, они уже чувствовали проблемы российских властей и спешно выводили деньги из страны. Их останавливал лишь жесткий режим движения капитала, действовавший тогда в России. На вывод денег нужно было разрешение правительства и время.

Минфин лихорадочно пытался сократить внутренние заимствования и снизить доходность ГКО, чтобы дать понять игрокам, что ситуация под контролем. Государственные финансисты уговорили прийти на рынок крупного западного инвестора — банк Credit Suisse First Boston, который одновременно вложил

1 млрд долларов. Доходность по облигациям действительно немного снизилась. Но до конца 1998 года надо было погасить ГКО на 140 млрд рублей. Пик погашения приходился на сентябрь-октябрь.

Всех правительственных мер было недостаточно, чтобы вытащить российскую экономику из колодца, в который она проваливалась. Страна летела вниз слишком быстро, частные компании, и власти просто не успевали принимать адекватные решения. Секвестр был неизбежен. Но и он уже не мог спасти страну от банкротства.

Многие эксперты предупреждали, что рубль придется девальвировать. Правительство же делало вид, что не слышит этих советов. В 1998 году действовало правило валютного коридора: курс рубля мог находиться только в заданных властями значениях. Постепенная девальвация рубля означала бы отказ от этого правила. Центробанк считал, что такие меры усилят давление на рубль. И власти, и банкиры возлагали надежды на зарубежную помощь.

Выговор

— Алексей, от меня требуют твоего увольнения. Минимальное, что я могу сделать — выкатить выговор.

Кудрин был благодарен Кириенко за звонок: все-таки предупредил.

— Хорошо.

Он безропотно отнесся к выговору, потому что знал: это не настоящее взыскание, а показуха. Его просто выставляют «мальчиком для битья». Кудрин даже не стал выяснять, кто его требует уволить и за что. Ему и так было понятно, за что.

Все началось с мартовской пресс-конференции, которую собрал Кудрин, чтобы рассказать о готовящейся программе экономии

государственных расходов. Кудрин возглавлял рабочую группу, которая сводила предложения всех министерств и ведомств об оптимизации затрат. В результате в апреле появился отчет Минфина о сокращении расходов в 1998 году на 40 млрд рублей. А уже в мае, несмотря на выговор Кудрину, Ельцин подписал указ «О мерах по обеспечению экономии государственных расходов».

Кризис еще не грянул, но правительство уже понимало, что надо снижать расходы. Под сокращение попадало все, в том числе здравоохранение и образование. Эти сферы никто не трогал с советских времен. Кудрин рассказал журналистам, что нагрузка на преподавателей вузов в среднем увеличится с восьми до десяти студентов. Естественно, оптимизация повлечет за собой сокращение числа вузов. В здравоохранении тоже грянут сокращения, обещал он, хотя коснутся они в основном административного персонала. Вообще в госучреждениях расплодилось как грибы промежуточные управленческие звенья. Под сокращение попадут 200 000 государственных служащих, говорил Кудрин.

Слова «двести тысяч» произвели эффект разорвавшейся бомбы. Об этом писали не только российские, но и зарубежные газеты. На телеканале НТВ, который тогда финансировался олигархом Владимиром Гусинским, вышел эмоциональный сюжет про сокращение учителей и врачей. Во всем винили Чубайса. Либералы из чубайсовской команды решили громко хлопнуть дверью, говорилось в комментариях к сюжету.

В те же дни Ельцин давал свою пресс-конференцию. «А вы знаете, что Кудрин предложил сократить двести тысяч учителей и врачей?» — подбежала журналистка к президенту. «Поставим его на место», — успокоил Ельцин.

Но эмоции и выговоры не могли остановить ход событий. Спустя несколько месяцев — 17 июля — правительство Кириенко

приняло постановление № 600 «Об утверждении программы экономии государственных расходов». В нем остались все предложения кудринской комиссии: и снижение выплат, и реорганизация, и сокращения. И депутаты проголосовали за эти меры. Только не в апреле, когда Кудрину объявили выговор, а за несколько недель до августовского дефолта. В те же дни, когда лихорадочно принимался Бюджетный кодекс. К лету все думали только об одном: как поскорее получить поддержку из-за рубежа.

СЕКВЕСТР

От бюджета 1998 года нужно было отрезать как минимум 40 млрд рублей. Правда, тогда федеральные власти научились лукавить, опираясь на высокую инфляцию: когда цены растут, доходы бюджета тоже растут, получается, что параметры по доходной части бюджета как будто выполняются. Бюджетополучатели формально имели обещанное стопроцентное финансирование, хотя в реальных деньгах оно составляло лишь половину от запланированного. Так были устроены финансы в России 1990-х: все друг друга обманывали, знали об обмане, и при этом делали вид, что так и надо. «Мы должны создать механизм жесткого планирования», — убеждал всех Кудрин. Тотальный обман не может продолжаться вечно.

Кудрин готовился к новому витку политической игры: заявлениям, протестам, акциям. Он рассчитывал лишь на то, что разгоревшийся вовсю финансовый кризис в Азии охладит пыл парламентариев.

Агентства понижали рейтинги России, которые еще совсем недавно шли в рост. Новое правительство Кириенко спешно занялось разработкой программы антикризисных мер. Без принятия

такой программы невозможно было получить помощь и поддержку международных финансовых организаций — Всемирного банка и Международного валютного фонда.

МНИМАЯ ПЕРЕДЫШКА

Лето 1998 года было теплым и солнечным. «Давай пересечемся где-нибудь на воздухе. Я уже дурею от этих кабинетов», — предложил Чубайс Кудрину.

— Поеду в Вашингтон, надо с МВФ договариваться о кредитах, — рассказывал Чубайс. — Без них не проскочим. Центробанк не справляется, надо пополнить его запасы.

Кудрин, который оставался заместителем управляющего Российской Федерации в МВФ, внимательно слушал Чубайса. Тот рассказал, что крупные бизнесмены обратились к нему с просьбой взять на себя дополнительные обязанности — стать специальным представителем России в МВФ и Всемирном банке. Ельцин согласился и подписал указ о назначении Чубайса. Кириенко не возражал.

— Но ты же больше не вице-премьер, возглавляешь госкомпанию. Как ты можешь быть спецпредставителем? — недоумевал Кудрин.

— Сейчас не до жиру — разбираться, кто есть кто и кто в чем виноват. Надо искать стабилизатор.

Стабилизатором, как все надеялись, может стать новый кредит МВФ. В мае появилась надежда: цена на нефть стала робко расти, поднявшись до отметки в 14 долларов за баррель. Но надежды рухнули: июньские 12 долларов за баррель твердо закрепились на все лето.

О девальвации в правительстве не хотели даже разговаривать. Но средств не было, в середине июня Центробанк начал вновь

выделять деньги Минфину для погашения ГКО, срок которых уже истек. Но Центробанк не мог держать оборону вечно, его резервы таяли, и он отказался от поддержки рубля. Рубль медленно уходил в свободное плавание. В июне за доллар отдавали чуть больше 6 рублей, к августу — уже 8. Но никто не мог даже в страшном сне представить, что через год доллар будет стоить 24,5 рубля.

В июне в Москве открылся офис крупнейшего международного инвестиционного банка Goldman Sachs. Банк должен был помочь России организовать выпуск еврооблигаций. В июле выпуск состоялся, причем на рекордную сумму — 6,4 млрд долларов. Правительство предлагало инвесторам обмен: мы вам деньги, вы нам — наши краткосрочные ГКО. Из обращения удалось изъять ГКО больше, чем на 4 миллиарда долларов. Но и эта сделка не могла спасти ситуацию. Она давала лишь краткосрочную передышку.

Чубайс между тем вернулся из Вашингтона довольный. Он говорил, что помощь будет, но не просто так, а под антикризисную программу. В МВФ пообещали дать 25 млрд долларов. Первый транш, который должен был пойти на укрепление валютных запасов Центробанка, составлял 5,6 млрд.

Однако Кириенко никак не мог продать антикризисную программу через Госдуму. Удавалось принять лишь отдельные поправки к действовавшим тогда законам. МВФ отреагировал на клинч правительства с депутатами сокращением первого транша до 800 млн долларов. «Это поможет, — уверял Чубайс. — Можно немного вздохнуть».

Задолженность государства по ГКО и облигациям федерального займа на начало августа 1998 года составляла 363 млрд рублей. Почти столько же доходов в этом году должен был получить бюджет.

Постоянные переговоры с Кремлем, членами правительства, Госдумой и банками полностью вымотали финансистов. «В сентябре, когда начнутся выплаты по ГКО, опять придется потрудиться, а в последний летний период можно немного отдохнуть», — подумал Чубайс и собрался в отпуск. Кудрин тоже взял отпуск — в сущности, это должен был быть медовый месяц, в июле он женился второй раз. Жена Ирина радовалась возможности побыть вместе. Они поехали в Британию. Хотелось погулять по музеям.

ЛИМИТ НА РУССКИХ

Кудрин с женой поселились в Брайтоне, неподалеку от Лондона. Отель был очень хороший, а вот кофе, который там подавали, никуда не годился. «Такой наливали в институтской столовой», — думал Кудрин, перелистывая газету Financial Times, взятую в холле.

Статья о России его обескуражила, и Кудрин залпом выпил кофе, уже не замечая вкуса. Идет переоценка российских ценных бумаг, говорилось в статье. Российским компаниям нужно было увеличивать залоги под взятые за рубежом кредиты, так как российские бумаги, внесенные в залог, обесценивались. Но увеличить залоги многие банки и компании не успевали или не имели возможности. В таких случаях управляющие инвестиционными фондами автоматически принимают решение сохранить хотя бы часть вложений. Начался массовый «сброс» пакетов российских ценных бумаг. Котировки российских акций и облигаций посыпались вниз. «Дела плохи, покатился снежный ком. Все идет к кризису», — подумал Кудрин и решил возвращаться в Москву.

Когда он позвонил министру Михаилу Задорнову, тот сообщил, что ситуация серьезная, ее обсуждают в правительстве,

готовятся специальные меры. Но подробнее по телефону говорить не стал. «Возвращаться или нет, решай сам», — сказал Задорнов.

Кудрин не раздумывал — какой отдых, когда в стране финансовый кризис. Билет на самолет удалось обменять быстро. Теперь надо было успеть в аэропорт. Девушка на ресепшн отеля долго возилась с оформлением. Она то смотрела на экран компьютера, то поднимала глаза на Кудрина. Любезная улыбка не сходила с ее лица. Кудрин тоже приободряюще улыбнулся. «Новенькая, наверное; что-то не получается», — подумал он.

— Сэр, платеж по вашей банковской карте не проходит, — наконец сказала она.

— Не может быть, там достаточно денег, — спокойно и уверенно ответил Кудрин. Девушка покраснела.

— Мы сейчас все уладим. Я позову старшего.

Кудрин понял, что придется ждать, и расположился в кресле. Минут через десять подошел высокий худощавый мужчина:

— Сэр, я связался с платежной системой Visa. На русских введен лимит выдачи денег: 200 долларов в день. У вас случайно нет наличных денег, чтобы расплатиться за отель?

— Нет.

«Ого, как далеко зашло дело, — мелькнула у Кудрина мысль. — Пакет помощи МВФ и Мирового банка не помог». От этой мысли он так расстроился, что совсем перестал слышать менеджера отеля.

— Сэр, сэр, — менеджер подумал, что клиент занервничал из-за своих денег. Ему стало жаль этого молчаливого русского. — Давайте мы будем ежедневно списывать по 200 долларов, пока не покроется счет.

Кудрин согласился.

«РЕШЕНИЕ УЖЕ ПРИНЯТО»

16 августа 1998 года Кудрин прилетел в Москву и сразу из аэропорта отправился в Минфин. Было воскресенье, но многие сотрудники были на своих местах. Кудрин пошел к Задорнову. Тот был сух и собран.

— Как дела? — Кудрин задал этот привычный вопрос, а потом сообразил, что он неуместен.

— Как дела? — отозвался Задорнов. — Вот сию, редактирую заявление о дефолте.

— О дефолте? — Кудрин не верил своим ушам. — Мы будем отказываться от своих обязательств?

— Решение уже принято, сейчас еду на окончательное обсуждение.

Готовящееся заявление правительства касалось не только дефолта. В нем предлагалось всем предприятиям сделать паузу по оплате своих валютных обязательств, чтобы уменьшить спрос на валюту. Ее в стране просто не было. О том, что такое возможно, Кудрин читал только в книжках: всем объявляется, что берется пауза на исполнение любых валютных обязательств, пока правительство не разберется, что делать дальше. Но было непонятно, сработает ли обращение в отношении частных инвесторов, потребовать этого от них было невозможно. Государство просто констатировало: ситуация настолько сложная, что не только правительство, но и бизнес не смогут исполнять свои обязательства.

Был другой вариант — погашать государственные обязательства за счет дополнительной денежной эмиссии. Но в этом случае инфляция взметнулась бы до небес, а деньги хлынули бы на валютный рынок. Правительство от эмиссии отказалось. Теперь оставалось только выступить с заявлением и ждать.

ДЕФОЛТ

Новости посыпались с самого утра 17 августа. Сенсаций хватало на год вперед. В 9:56 появилось первое сообщение о совместном заявлении правительства и Банка России: ГКО и ОФЗ со сроками погашения до 31 декабря 1999 года будут переоформлены в новые ценные бумаги, а до завершения этого процесса торги на рынке ГКО-ОФЗ приостанавливались. Не будет впредь и жесткого валютного коридора: правительство и Центробанк считали нецелесообразным его сохранять. С 17 августа вводился 90-дневный мораторий на выплаты по возврату зарубежных кредитов. Иностранцам и иностранным организациям запрещалось покупать рублевые активы со сроком погашения до одного года; для них вводились ограничения на валютнообменные операции.

Спустя двадцать минут международное рейтинговое агентство Fitch IBCA сообщило, что снизило долгосрочные и краткосрочные рейтинги четырнадцати российских банков ввиду начавшегося в России системного банковского кризиса.

Паника разрасталась. Всего три дня назад, в пятницу, Борис Ельцин говорил, что все в стране хорошо. В тот день он был в Новгороде и заявил: «Девальвации рубля не будет. И это не какая-то фантазия президента».

«Зачем он это говорил, если знал, что все так плохо?» — этим вопросом задавались все. После обеда заместитель главы администрации президента Александр Лившиц заявил, что собирается подать в отставку. «Не уберег президента», — сокрушался он.

Дни после дефолта напоминали ад. Минфиновцы трудились как муравьи: надо было срочно проводить реструктуризацию старых госбумаг, ведь они все еще оставались на балансах коммерческих структур. Нужно было выдать новые бумаги взамен старых. Люди были обозлены на власть, и Минфину — держателю ГКО —

доставалось в первую очередь. Звучали угрозы. Некоторым работникам Минфина приходили вести от разорившихся бизнесменов: «Что хотите делайте, но деньги надо вернуть. Где вы их возьмете — не знаем, просто имейте в виду — у вас проблемы».

23 августа в отставку был отправлен премьер Кириенко. Потом он скажет, что отставка была платой за реализацию болезненных решений правительства. Финансовый кризис, приведший к дефолту, девальвации, банкротству крупнейших банков, потере сбережений и росту цен, вверг страну в кризис политический. Чтобы его погасить, Ельцин решил вернуть в правительство Виктора Черномырдина, который, по его задумке, должен был стать консолидирующей фигурой. Но депутаты Госдумы дважды отвергли кандидатуру Черномырдина.

В итоге в сентябре 1998 года Ельцин утвердил председателем правительства бывшего директора Службы внешней разведки и министра иностранных дел Евгения Примакова. Примаков нравился почти всем — спокойный, с большим опытом урегулирования конфликтов, умеющий убедительно выступать. За Примакова проголосовало большинство депутатов, в том числе коммунисты.

Минфин аппаратные перемены практически не затронули. Несмотря на чистки, Задорнов остался министром. Минфиновцы были бойцами антикризисного фронта, а армию с полей сражений убирать нельзя. Когда пришел новый премьер, чиновники вздохнули с облегчением — кончилась нервозность, начнется спокойная планомерная работа. Никто еще не осознал, что наступают совсем другие времена.

5% «ГАЗПРОМА»

Первым делом надо было следить за ценой нефти. Для Кудрина это превратилось в обряд: ни одного утра без нефтяной сводки.

Но вести с рынков приходили безрадостные. В некоторые дни нефть подползала к 10 долларам за баррель. Валовый внутренний продукт страны продолжал падать, в бюджете не было денег.

Хотя многие члены команды нового премьера придерживались левых взглядов, Примаков утвердил у Ельцина продажу 5% акций «Газпрома» из государственного пакета в 40%. Приватизация — почти преступление для левака. Но тогда всем казалось, что выбора не было: вырученные средства должны были пойти на расходы федерального бюджета и уменьшение его дефицита. Чтобы избежать суверенного дефолта, правительству срочно надо было найти около 2,5 млрд долларов.

На самом деле «Газпром» уже готовил продажу части государственного пакета, но в эти планы вмешался кризис. Еще летом 1998 года Рем Вяхирев предлагал продать пакет иностранным партнерам «Газпрома» — гигантам Shell и ENI. Первый указ о продаже пятипроцентного пакета «Газпрома» был подписан перед самым кризисом — 10 августа.

Однако продажу государственного пакета должен был одобрить совет директоров, в котором состоял и Кудрин. Хотя он был сторонником правых взглядов и приватизацию поддерживал всегда, предстоящая сделка ему не нравилась.

Государству рано терять контроль над «Газпромом», считал Кудрин, газовую отрасль еще не научились как следует регулировать. «Это не приватизация, а попытка подчинить монополию частному интересу», — думал он. Кудрин видел, как бурно сопротивляется «Газпром», когда его принуждают к прозрачности. Как только государство предпринимало попытку взять под контроль расходы «Газпрома» или повлиять на его инвестиционную программу, он, словно большой скользкий тюлень, отплывал в сторону.

Заседание совета директоров назначалось в спешке. Членам совета сообщили только одно: будет утверждаться продажа госпакета.

Документы заранее не представили, ознакомиться с ними можно было только на месте, во время совета.

Кудрин забеспокоился, попросил о встрече с Примаковым. Премьер, как истинный дипломат, Кудрина выслушал:

— Хорошо, Алексей, спасибо. Я принял к сведению твою позицию.

Но позиция Кудрина уже мало кого интересовала. Указ президента был подписан, документы о продаже — готовы.

Кудрин не мог не приехать на заседание совета директоров. В тот ноябрьский день в стеклянной башне «Газпрома» на улице Наметкина царил суета, мимо зала заседаний бегали клерки и секретари с кипами бумаг.

Перед самым началом заседания каждому члену совета директоров на стол положили документы. Три толстых тома. Глава компании Вяхирев был лаконичен:

— Это соглашения о продаже. Их надо подписать.

— Я не могу подписать, не прочитав, — Кудрина возмутила эта ситуация. Было понятно, что прочесть во время совета представленные документы невозможно, что от них нужны только формальные подписи.

— Ну и читай, — Вяхирев поднял брови и улыбнулся. Он даже не рассердился на Кудрина. Газовый король понимал, что Кудрин — не препятствие, он будет делать то, что ему скажет начальство.

Совет директоров длился минут 20. Все остальные члены совета директоров без особых раздумий подмахнули свои экземпляры и ушли. Не хватало только одной подписи — Кудрина.

Выносить документы из офиса «Газпрома» Кудрину запретили. «Хочешь читать — читай здесь», — коротко бросил Вяхирев, выходя из зала заседаний.

Заместителя министра любезно проводили в отдельную комнату. Кудрин углубился в чтение. Через три часа он понял, что его подозрения оправдались — интерес нынешнего менеджмента компании был очевиден.

Из документов следовало, что продажа пакета пройдет на аукционе. В аукционе будет участвовать давний партнер «Газпрома», крупнейшая немецкая компания Ruhrgas AG и никому не известная компания Interoil Finance. Стало ясно, что победителем окажется Ruhrgas AG, который связан с «Газпромом» крепкими узами, в том числе долгосрочными контрактами — более чем на 20 лет вперед.

Была в документах и еще одна любопытная деталь: нынешний покупатель госпакета — временная фигура, он берет на себя обязательства продать этот пакет другой компании. Но не сразу, а через пять лет. Не было никаких сомнений, что конечным покупателем станет структура, аффилированная с менеджментом «Газпрома».

Кудрин закрыл последнюю папку. Он сидел в полной тишине. Ему было понятно: сделка была несправедливой, хотя и законной. Он вышел из комнаты. В зале заседаний его ждали два молодых паренька, вздохнувших с явным облегчением. Им давно хотелось уйти домой, а приходилось торчать в офисе, пока этот строптивый заместитель министра не насладится чтением.

Кудрин подписал документы на продажу. По крайней мере, теперь он знал, что именно подписывал.

Аукцион по продаже 2,5% акций «Газпрома» состоялся в декабре 1998 года. Победителем стала Ruhrgas AG. Председатель правления

Ruhrgas Фридрих Шпэт сразу же заявил, что в начале 1999 года его компания планирует докупить на внутреннем рынке еще 1,5% акций «Газпрома». Но не своими силами, а доверит это совместному предприятию, которое скоро будет учреждено. Называться новая компания будет «Газэкспорт», сообщил Шпэт. Спустя полгода Московская регистрационная палата зарегистрировала «Газэкспорт», а через некоторое время его возглавил сын Вяхирева Юрий.

В 2000-е годы новый менеджмент компании будет с боем возвращать проданные пакеты акций. В 2001 году в отставку уйдет всемогущий Вяхирев, а в 2002 году — его сын. Но в день подписания сделки никто еще не мог предположить такого развития событий.

Поздно ночью Кудрин возвращался домой. От усталости он уснул прямо в машине. Дома ждали супруга и только что родившийся сын Артем.

ЛИБЕРАЛЬНЫЙ БЮДЖЕТ

Продажа газпромовского пакета была воспринята как успех. Деньги, полученные от Ruhrgaz, сразу отправили на социальные выплаты и погашение внешней задолженности. В Минфине, однако, понимали, что это лишь временная радость. Бюджет по-прежнему пребывал в кризисе. В четвертом квартале 1998 года дефицит консолидированного бюджета России шел на рекорд: 3,2% ВВП, тогда как в третьем квартале было 1,85%.

Инфляция упорно ползла вверх. В декабре цены выросли уже на 18% по сравнению с декабрем прошлого года, и на то, что они остановятся, уже никто не надеялся. Все понимали, что без печатного станка не выкрутиться. Надо было только принять решение о параметрах денежной эмиссии. И министр Задорнов официально объявил, что эмиссия возможна.

Хотя депутаты Госдумы видели, что проект бюджета, представленный правительством Примакова, — жесткий, они согласились с ним. Настоящий политический парадокс: коммунисты-госплановцы в правительстве представили либеральнейший и жесточайший бюджет в Думу, где тоже верховодили коммунисты. И его утвердили.

Однако и этот чрезвычайный бюджет был сведен с дефицитом в 2,54%. Предполагалось, что покрываться дефицит будет за счет внешних займов и денег Центрального банка.

Но уже в конце 1998 года правительство начало надеяться на начало долгожданного экономического роста. После девальвации рубля он просто не мог не начаться. Во втором полугодии 1999 года ВВП вырастет на 2%, прогнозировало в конце 1998 года Минэкономики. Министерство ошиблось: рост начался уже во втором квартале и составил даже не 2%, а 3%. Во втором же квартале экономика выросла на 10%.

«Ты, главное, свою визу ставь»

Толстая папка пылилась на столе весь ноябрь. Кудрин прочел документы сразу, но больше открывать их не хотел. Пакет бумаг о поставках продовольствия из США в Россию казался Кудрину кошунственным. Он специально позвонил в Минсельхоз и спросил, как обстоят дела в стране с продуктами. Его заверили, что продовольственного дефицита не предвидится.

Геннадий Кулик — немолодой, но очень энергичный вице-премьер, курировавший агропромышленный комплекс, — был мотором заключения соглашения о гуманитарной помощи с США. Он явно видел в этом свою миссию — спасти страну от голода после кризиса. Кулик торопил всех: надо срочно заключать соглашения! Правда, было в этих соглашениях одно большое «но»:

американцы не хотели просто так дарить 1,5 млн тонн зерна. Еще столько же продовольствия надо было у них купить. На закупку 1,6 млн тонн продовольствия США давали кредит в размере 600 млн долларов на двадцать лет под 2% годовых.

Кудрин понимал, что этот кредит России не нужен. В итоге стране придется заплатить за американское продовольствие 850 млн долларов, а доходы от проданных американских продуктов принесут казне лишь 100 млн, и то если повезет. Кулик убеждал: все деньги, вырученные от продажи американского продовольствия, отправятся в Пенсионный фонд. Аргумент мог показаться убедительным — финансы фонда были в плачевном состоянии, средств не хватало. Однако туда ежемесячно надо было отправлять по 16 млрд рублей, и вырученные от продажи американских продуктов два миллиарда ничего не решали. Зато российские сельхозпроизводители могли сильно пострадать от вброса на рынок большой партии дешевого товара. Очевидно было, что вся эта история невыгодна для России и нерациональна.

Кудрин сказал Кулику: соглашение с американцами подписывать нельзя хотя бы потому, что оно не соответствует российским законам. В нем был зафиксирован строгий запрет реэкспорта: нельзя, чтобы хоть часть завезенного ушла за российскую границу. Чтобы это условие соблюсти, надо было соглашаться на жесткие ограничения по всему экспорту российских товаров. Ведь проследить, какое именно зерно идет на экспорт, практически невозможно. Помимо этого соглашение с американцами требовало срочного внесения изменений в законы о бюджете и налогах, в программу внешних заимствований.

Да и сама схема была непрозрачной и сложной: продажи, перечисление денег на спецсчета, с них на бюджетные счета. Последняя капля: продукты шли через компании, отобранные

правительством без конкурса, и операции этих компаний не облагались налогом.

Кулик торопил. Кудрин пытался спорить:

— Давайте сначала изменим законы, потом заключим соглашение.

— Все будет нормально, Алексей. Ты, главное, свою визу ставь.

Законы обязательно поменяем, заверил вице-премьер. Кулик явно не был настроен на спор. Президент со схемой согласен, премьер — тоже, а малоизвестный заместитель министра артачится. Кулик уже устал читать замечания Минфина, которые присылал ему Кудрин. Уже новый — 1999 год на носу, а документы с американцами всё не подписаны.

В день подписания соглашения Кудрин остался дома — поднялась температура. Кулик позвонил Кудрину:

— Алексей, надо, чтобы ты приехал. Американцы приехали, надо все подписать, а твоих подписей на согласовании нет.

Американцам не нравилось, что Минфин отказывается подписывать соглашение. Они приезжали накануне к Кудрину, и он объяснил им все свои опасения. Американцы кивнули головой: «Надо, чтобы Кудрин подписал. Он прав — все законы должны быть соблюдены». Кулик понимал, что без Кудрина на подписании могут быть проблемы, и прислал за ним машину. Кудрина с температурой привезли в Дом правительства на Краснопресненской набережной.

Участники соглашения были в сборе: российскую сторону представлял Кулик, американскую — временный поверенный в делах США в России Джон Тэфт. В зале уже ждали телевизионные камеры, съехалось много журналистов. Кулик торжественно достал папку с соглашением и в присутствии всех собравшихся передал ее на подпись всем представителям российских ведомств.

Кудрин оказался последним в очереди на подписание. Он посмотрел на соглашение, подумал секунду, перевернул листок и на обратной стороне написал, что документ противоречит закону о бюджете и Налоговому кодексу, и согласование Минфина возможно только после этих изменений в российском законодательстве. «С замечаниями исключительно при изменении действующего законодательства», — поставил Кудрин свою визу.

Кулик, увидев творчество замминистра, был раздосадован. Он уже десять раз пожалел, что вытащил Кудрина из кровати. Но не стал на него кричать после завершения сделки, только махнул рукой и проворчал: «Что ж ты, Леша». И ушел. Он понимал, что переделать Кудрина невозможно.

Кстати, обещание Кулика поменять законы было выполнено. Правда, изменили их только через год, когда Кулик уже ушел в отставку. Возможно, это была насмешка судьбы — отвечал за эти поправки именно Кудрин, который к тому времени успел уйти из Минфина и вернуться в него обратно.

«МИНФИНОВСКАЯ ЗАНОЗА»

Кудрин чувствовал себя лишним в новом правительстве. От него постоянно требовали делать то, что он считал неправильным. Он в ответ высказывал свою позицию, и это никому не нравилось. Кудрин превратился в какую-то «минфиновскую занозу» — общему движению не мешал, но все время вредничал.

Ему еще долго припоминали ноябрьское заседание правительства, на котором обсуждалась проблема неплатежей в экономике. Министерство экономики настаивало на полномасштабном зачете долгов. Всего один указ президента, и произойдет чудо: все друг другу всё простят и исчезнет головная боль. Такое решение проблемы импонировало почти всем — и Примакову, и его

заместителю по экономике и финансам, бывшему Председателю советского Госплана Юрию Маслюкову.

Кудрин опять возражал. Директивная отмена зачетов не решит проблему, она просто загонит ее вглубь, убеждал он. Простого и безболезненного решения проблемы не существует. Генератор неплатежей — это бюджет, говорил он. Значит, надо сильнее сокращать государственные расходы и смелее банкротить предприятия за неплатежи. Надо отдать должное правительству Примакова, произвести всероссийский зачет оно так и не решилось.

Министр Михаил Задорнов своему заму тоже не очень-то доверял. Он привел в Минфин свою команду, перераспределил функции, оставив за Кудриным в основном декоративные полномочия. Хотя с общим направлением мысли Задорнова Кудрин был согласен, он все же считал, что нельзя так резко менять кадровый состав Минфина: это могло застопорить работу. Кудрин высказал свое мнение Задорнову. Министр не согласился: чтобы нормально работать, нужна нормальная структура — здесь и сейчас. Разговор получился трудным и резким.

Система его выталкивала, и Кудрин сопротивляться не стал. Он решил уйти из органов власти. Это было в середине января 1999 года.

КАК СТАТЬ БИЗНЕСМЕНОМ

Чубайс был рад новости Кудрина:

— Отлично, что тебя выжили. Мне как раз нужен финансист. Компания в трудном положении. Попробуешь?

В РАО «ЕЭС России» — энергетической монополии, которую уже несколько месяцев возглавлял Чубайс, — наступили трудные времена. Из 74 региональных энергосистем, входящих в РАО, 40 были убыточными. Промышленные предприятия,

бюджетники и обычные потребители — все были должны «РАО ЕЭС», а само «РАО ЕЭС» — бюджету и «Газпрому», поставлявшему газ на электростанции. К концу 1998 года «РАО ЕЭС» было должно бюджету больше 7 млрд рублей, задолженность потребителей перед «РАО ЕЭС» превышала 100 млрд. Одни только федеральные потребители — военные, школы, больницы и прочие — должны были 20 млрд. Еще на «РАО ЕЭС» висел огромный кредит на 75 млн долларов: взяли его при курсе 6,5 рубля за доллар, а отдавать предстояло по курсу в 4 раза выше.

Задача Кудрину показалась непростой и интересной: удастся распутать клубок в РАО, глядишь — стабилизируется общая ситуация. К тому же с энергетикой он был знаком не понаслышке, членом совета директоров «РАО ЕЭС» его назначили еще в 1997 году.

Задорнов спокойно воспринял информацию о переходе своего заместителя в «РАО ЕЭС». Примаков удерживать Кудрина тоже не стал.

ДЕНЬГИ ДЛЯ ЭНЕРГЕТИКИ

Переезд оказался делом простым. Офис «РАО ЕЭС» располагался всего в нескольких минутах ходьбы от Минфина. Сама работа в крупной государственной компании чем-то напоминала работу в Минфине. То же планирование бюджета, контроль за казначейством, за инвестициями в региональных подразделениях холдинга. Но, пожалуй, главной задачей Кудрина было наладить платежи, чтобы компания начала получать деньги за свою продукцию.

«Газпрому» было легче: хотя компания мучалась с неплатежами внутри страны, она получала живые деньги по экспортным контрактам. У РАО «ЕЭС России» такой возможности не было. Поэтому когда «Газпром» объявил войну неплательщикам, обещая

сократить поставки газа, Чубайс был в гневе. «Вокруг сплошная агрессия», — возмущался он.

Несколько кредиторов инициировали банкротство региональных энергосистем. То тут, то там арестовывались счета дочерних компаний «РАО ЕЭС». «Газпром» подал иск к «Башкирэнерго», 30% из десятимиллиардной задолженности которой приходилась на долги «Газпрому».

Почти треть счетов региональных энергокомпаний была арестована, возникла угроза, что их просто растащат кредиторы.

Порой Кудрину казалось, что переговоры с кредиторами не кончатся никогда. Кабинет, разговоры, прессинг. Опять кабинет, разговоры, прессинг. Удалось договориться с главным кредитором — государством. Бывший коллега Кудрина — министр по налогам и сборам Георгий Боос — согласился, чтобы уплату налогов «живыми» деньгами «РАО ЕЭС» увеличивало не сразу, а постепенно.

И все же работа в «РАО ЕЭС» вдохновляла Кудрина. За ней стояла реальная польза. К тому же он увлекся повышением эффективности всей системы, погрузился в проблемы энергетических мощностей, систем обеспечения и сетей. Профессиональные энергетики поначалу настороженно отнеслись к долговязому бывшему замминистра, но потом, увидев, что он «пашет как конь», стали ему помогать и были очень довольны, что новый начальник внимательно их выслушивает.

Через четыре месяца, в мае 1999 года, случилось, казалось бы, невероятное: долги были реструктурированы, аресты сняты, финансирование шло по графику, казначейство работало как часы. Кудрин решил отдохнуть, съездить на неделю с семьей в Италию — сначала походить по музеям, потом остановиться на побережье, погреться на солнце.

«ПОРА ВОЗВРАЩАТЬСЯ»

Первой позвонила бывшая коллега по Минфину Татьяна Голикова — красавица из бюджетного департамента. Кудрин с ней давно не виделся.

— Алексей Леонидович, мне Задорнов сказал, что вы можете вернуться в Минфин. Говорит, что это может произойти вот-вот.

— Что ты, Таня! Я сейчас в Риме. Что у вас происходит?

— Что происходит? Министра у нас нет. Мы нервничаем. Задорнов ушел в отставку, а кто будет вместо него — неизвестно. Слухи ужасные ходят.

— Девчонки, не слушайте ничего, работайте спокойно.

Костяк команды Минфина составляли Татьяна Голикова, Белла Златкис, Любовь Куделина и Татьяна Нестеренко. Они дружили — возможно, потому, что вместе часто корпели по ночам над проектами законов и постановлений. Менялись министры, а они оставались. Именно от этих женщин, которых никто не знал, во многом зависел ход финансовых событий в стране. Весь российский бюджет, можно сказать, держался на женских плечах.

Татьяна оказалась права. На следующий день, когда Кудрин с супругой осматривали Колизей, раздался еще один звонок. Это был Путин.

— Здравствуй, Алексей. Ты где?

— Здравствуй. Я у самой чаши Колизея.

— Ого, куда тебя занесло. Но, наверное, надо будет прервать отпуск. Настала пора возвращаться. Вице-премьером и министром финансов становится Михаил Касьянов, а ты — первым замом. Вот такое тебе предложение.

Кудрин задумался. Он был рад предложению, но, с другой стороны, как раз начал понимать, что можно сделать в «РАО ЕЭС», как усилить компанию. Да и с Чубайсом работать было интересно.

Кудрина ничуть не удивило, что предложение ему делает глава ФСБ Путин, а не премьер Сергей Степашин или новый министр Михаил Касьянов. Кудрин знал, что Путин уже вошел в «узкий кремлевский круг», задававший тон всем перестановкам во властных структурах. Кроме того, Путина могли попросить позвонить Кудрину и потому, что они давно знали друг друга.

Кудрин позвонил Касьянову, тот формально повторил предложение стать его первым заместителем. Обсуждать было особенно нечего: они хорошо друг друга знали, Кудрин до своего ухода из Минфина курировал работу Касьянова. Кудрин пообещал, что скоро выйдет на работу. Чубайс отговаривать Кудрина не стал. «В Минфине посерьезнее задача, чем в РАО», — с пониманием отнесся он. В море искупаться не пришлось. Кудрин оставил семью отдыхать дальше, а сам полетел в Москву, в Минфин.

Вот и вернулся

Кудрин не испытывал радости от того, что кабинет Примакова отправлен в отставку. Хотя, казалось, повод для этого был: те, кто на него давил, теперь не у дел, а он, тихий, но ершистый заместитель министра, по-прежнему востребован. Но Кудрин прекрасно понимал, что Примакова уволили по политическим соображениям. Спокойный, степенный премьер-дипломат быстро набирал популярность. Общество было измотано сначала ожиданием кризиса, затем самим кризисом и борьбой с его последствиями. Примаков из временного антикризисного премьера превращался в самостоятельную политическую фигуру. Примаков — будущий президент? Это предположение уже не казалось фантастикой.

Примаков и сам стал принимать смелые политические решения. В конце марта, когда премьер летел в Вашингтон, вице-президент Альберт Гор сообщил ему по телефону, что принято решение

бомбить Югославию. Примаков, не задумываясь, приказал развернуть самолет и отменил государственный визит. Такая самостоятельность не понравилась окружению Ельцина, но зато получила поддержку населения. Дела в экономике тоже вроде пошли на лад. Если в четвертом квартале 1998 года ВВП упал на 9%, то в первом квартале 1999 года — только на 2%. А во втором квартале начался долгожданный рост: плюс 3%. Благодаря жесткому бюджету, продавленному правительством Примакова, началась стабилизация государственных финансов. 1999 год был последним годом дефицитного бюджета. На долгие десять лет Россия забыла, что это такое.

Коммунисты, разумеется, записали все заслуги на счет левого правительства. Они осмелели настолько, что поставили на голосование вопрос об импичменте президента. Ельцину припомнили все: и развал СССР, и события 1993 года, и войну в Чечне. Президент ответил резко и просто. 12 мая 1999 года он отправил в отставку правительство Примакова. Импичмент тоже провалился.

На смену Примакову пришел Сергей Степашин. Степашин к тому времени что только не возглавлял: и ФСБ, и Минюст, и МВД. Складывалось впечатление, что Ельцин поставил на крепкого силовика, что Степашин — это будущий преемник, который через год пойдет на президентские выборы.

Касьянов не стал долго расписывать задачи, которые стоят перед новым замом. В первый рабочий день Кудрина, 31 мая, он сказал:

— Алексей, будешь отвечать за бюджет. Ты это дело знаешь лучше меня. Вперед.

Бюджет — главная функция в Минфине. Кудрин стал центральным сотрудником ведомства.

— Я же вам говорила, Алексей Леонидович, что вернетесь, — смеясь, напомнила Татьяна Голикова о своем звонке.

— Вот и вернулся, — улыбался Кудрин.

С этого дня Татьяна стала правой рукой Кудрина, она сопровождала его везде — в Думе, в правительстве. Но тогда они еще не знали, что им многое предстоит сделать вместе, они просто смеялись и пили чай.

СВЕЛИ С ПРОФИЦИТОМ

Тянуть с бюджетом было нельзя. Политика политикой, а сроки начинали поджимать. Цена на нефть, а следом за ней и показатели ВВП ползли вверх.

— Алексей Леонидович, свели с первичным профицитом, — сообщила Голикова.

Кудрин расплылся в улыбке: вот это удача! В пылу борьбы с неплатежами и недоимками уже стало казаться, что слова «профицит» вовсе не существует. Пусть даже этот профицит и был первичным — это когда в расходах не учитывается обслуживание долга.

— А что так грустно это говоришь?

— Так ведь в Думе не дадут принять. Растащат на дополнительные расходы.

— Что ж, будем вносить.

В Думе действительно была не лучшая обстановка для спокойного принятия бюджета. В декабре предстояли выборы, депутаты были особенно строптивы. Впрочем, это можно было бы пережить, если бы команда правительства была крепкой и сплоченной. Но через пару месяцев после назначения Степашина все уже знали: он — премьер слабый, переубедить его ничего не стоит.

Чего стоила только история с советом директоров «Газпрома», когда Рему Вяхиреву удалось провести в совет директоров большинство своих людей. Степашин ничего не мог поделать, и только после вмешательства главы Администрации президента Александра Волошина Вяхирев согласился пересмотреть состав

совета директоров. Если бизнес не считается с премьером, то уж депутаты тем более найдут на него управу, понимали в Минфине. И начали готовиться к настоящей войне.

Но реалии опередили страхи: Минфин еще не успел внести бюджет, а премьер в стране сменился. 9 августа 1999 года, в понедельник, Ельцин отправил Сергея Степашина в отставку. Ранним утром в Горках собрались Волошин, Степашин, первый вице-премьер Николай Аксененко и Путин. Ельцин сказал, что принял окончательное решение об отставке премьера. Степашину это слышать было неприятно, но пришлось согласиться. Он поставил свою подпись на указе о передаче полномочий Путину.

Через час Степашин на заседании правительства пожелал Путину удачи: «Именно удачи, поскольку остальное у него есть». Степашин оказался прав. В России наступало «тучное» десятилетие. Цена на нефть неуклонно росла, экономика поднималась как на дрожжах. Уже в третьем квартале 1999 года рост ВВП России достиг 11,4%, в четвертом — 12% по отношению к тем же периодам предыдущего года.

Через три дня после отставки Степашина Минфин представил проект бюджета на 2000 год. Бюджет был дефицитным (1,08% ВВП), но если исключить из него привлеченные займы и деньги, идущие на обслуживание госдолга, то «первичный» профицит составлял 3% ВВП.

Кудрин еще не знал, что ему предстоит стать «хранителем» этого профицита. Кризис многому его научил: государственные финансы должны быть в порядке, и залог этого — сбалансированный бюджет.

ГЛАВА 5

РЕФОРМЫ ПУТИНА

Путин идет на выборы. — Коммунистов «отжали». — Греф придумывает реформы для России. — Кудрин и Греф в новом правительстве. — Снижение налогов: 13% — хорошая примета. — Россия расплачивается по долгам. — Илларионов скандалит. — Как нефтяники уходили от налогов. — Конец ЮКОСа. — Империя Сечина.

1999, сентябрь — теракты в Москве и других городах
1999, октябрь — Дума принимает первый «путинский» бюджет
1999, декабрь — начинается разработка долгосрочной экономической стратегии России
1999, декабрь — отставка Ельцина
2000, март — победа Путина на президентских выборах
2000, май — премьер-министром назначен Михаил Касьянов, Греф и Кудрин становятся министрами
2000, июль — Путин заявляет о снижении налогов
2001, январь — принято решение о досрочном погашении долга Парижскому клубу
2001, осень — правительство договаривается с нефтяными компаниями о ставке налога на добычу полезных ископаемых
2003, октябрь — арест Михаила Ходорковского
2003, декабрь — налоговые претензии ЮКОСу на 98 млрд рублей
2004, февраль — отставка правительства Касьянова; премьером становится Михаил Фрадков
2004, декабрь — «Роснефть» покупает «Юганскнефтегаз»

«1999–2003 годы были вполне успешным периодом для страны. В 1999 году стал устойчиво расти ВВП. Это был период романтизма и вдохновения. Казалось, все условия для экономического рывка есть, можно было все делать по плану и результат должен был сказаться. В 2000 году подготовили программу Германа Грефа. Это была реальная программа реформ. Планировали постоянный очень умеренный уровень расходов консолидированного бюджета — около 31% ВВП (сейчас около 37%) и серьезное дерегулирование экономики.

Снижению налогов помогли экономический рост, увеличение цены на нефть, увеличение налогов на нефть (введение налога на добычу полезных ископаемых) и улучшение администрирования. Нефтяники до 2002 года уходили от налогов. НДС в первый же год дал дополнительно до 5 млрд долларов.

Проблема внешнего госдолга была реальной. На 2003 год приходился пик платежей. Тщательно готовились к этому. Но цены на нефть помогли.

ЮКОС действительно уходил от налогов через офшоры. Требовалось расследовать эти схемы. Я сделал заявление, что правовую оценку давать не буду, но моральную ответственность менеджеры ЮКОСа несут. Полную оценку давать до сих пор не могу. Дело в том, что мои слова могут вызвать дополнительное рассмотрение в суде. Дело еще не закрыто. Сейчас считаю, что по совокупности обстоятельств Ходорковского нужно выпустить».

Из интервью Алексея Кудрина

КУДРИН СИДЕЛ ЗА СТОЛОМ, подперев щеку рукой. Задача предстояла непростая — «протащить» бюджет через бурлящую Думу. Путин, который был премьером чуть больше месяца, пообещал политическую поддержку — сказал, что подъедет и представит бюджет депутатам. Они повстречались накануне, и Путин коротко расспросил о бюджете. Времени было очень мало, и было ясно, что Путину не до бюджета. Финансы отошли на второй или даже третий план. Только что произошли взрывы жилых домов в Буйнакске, Москве и Волгодонске. Впереди были парламентские выборы и старт президентской гонки, в которой Путин должен был стать фаворитом.

«Как убедить шесть разных партий проголосовать за бюджет?» — размышлял Кудрин. Он вышел из своего кабинета и решил прогуляться в библиотеку. Там никого не было, он в задумчивости взял с полки книгу. Это было бюджетное послание 1900 года тринадцатого министра финансов Российской империи графа Сергея Витте императору. Стал читать. Чем больше читал, тем больше удивлялся. Прошло сто лет, а как будто ничего не изменилось: почти такие же просьбы о списании долгов, о выдаче льгот. Витте убеждал императора, что не нужно безоглядно списывать долги, что это порождает плохую практику и неэффективность. Кудрин вернулся в кабинет и сел готовить тезисы для завтрашнего выступления Путина перед Думой.

28 сентября Путин вошел в здание Государственной думы на Охотном ряду. Обсуждение бюджета заканчивалось, и Путин уже знал, что депутаты не настроены его принимать. Премьер убеждал парламентариев не отклонять проект, а продолжить дебаты в согласительной комиссии. Депутаты требовали новых расходов и льгот. Аграрии просили отсрочить, а лучше даже списать все долги агропромышленному сектору. Сумма была

немаленькой: 26 миллиардов рублей. Путин закончил свой доклад цитатой из Витте 1900 года: «Огульное применение льгот противоречило бы требованиям справедливости. В населении не только укреплялось бы сознание своих обязанностей перед государственной казною, но, напротив, возникла бы уверенность в возможности не платить налогов в надежде на новые льготы».

Дума отклонила бюджет, но все-таки отправила его на доработку в трехстороннюю комиссию.

Голосов все равно не хватает, понимал Кудрин перед повторным первым чтением. Месяц в согласительной комиссии потратили не зря, но коммунисты заняли глухую оборону: нет — и все тут. Либеральное «Яблоко» тоже не собиралось голосовать «за». Договариваться с коммунистами не хотелось, да и вряд ли это было возможно. Кудрин пошел к главному «яблочнику» Григорию Явлинскому просить голоса. Тот славился своим упрямством.

— Ну, что ты ко мне пришел? Вы ж и без меня соберете голоса.

Казалось, дай Явлинскому волю, он бы с удовольствием вытурил старого знакомого из своего кабинета.

— Не соберем. Не хватает буквально несколько голосов. Собираю по голосу. Дай хотя бы пять-шесть.

— Пойди возьми у коммунистов.

Кудрин завелся:

— И ты меня просишь пойти сейчас к коммунистам, пообещать им что-нибудь. Посылаешь меня продаться, да?

Явлинский немного оттаял и пообещал, что партийной жесткости при голосовании не будет, проголосуют свободно.

Бюджет в первом чтении был принят, хотя коммунисты вообще не голосовали. Перевес дали те самые несколько голосов яблочников. Увидев Явлинского в коридоре после голосования, Кудрин с улыбкой подошел к нему:

— Ты видел? Без вас бы не обошлись никак.

— Ты был прав. Молодец, — улыбнулся в ответ Явлинский. Он тоже был доволен.

— Коммунисты не голосовали вообще, а мы утвердили бюджет. Ты это понимаешь? Впервые отжали коммунистов. Начинается новая эпоха.

Кудрин был уверен, что это знак, либеральный перелом. Коммунисты уходят в тень, на сцену выходят новые силы. А если поведет, и давний коллега Путин станет президентом, то многое удастся сделать, надеялся Кудрин.

— Посмотрим, посмотрим.

Явлинский особых надежд на будущее с Путиным не возлагал.

НОВЫЕ ЛИБЕРАЛЫ

Новость о том, что его бывший питерский коллега Герман Греф займется формированием экономической предвыборной программы для Путина, Кудрина обрадовала. Грефа — энергичного и язвительного молодого человека — он знал давно. Греф больше года был заместителем министра государственного имущества России, а до этого тоже работал в администрации Санкт-Петербурга в команде Маневича.

Работой в министерстве имущества Греф был недоволен и уже подумывал оттуда уволиться. Путин с отставкой давнего знакомого как будто согласился, но предложил ему «дембельский аккорд»: составить долгосрочную экономическую программу для следующего президентского срока. Предложение Грефу показалось интересным: шутка ли — сделать программу для всей страны. «Хороший менеджерский проект. Сделаю программу, отдам к выборам и уйду в бизнес», — решил Греф и пообещал Путину взяться за дело. Путин Грефа знал хорошо:

он понимал, что Германа можно взять «на интерес». Расчет сработал.

Греф засел в отреставрированном особняке на Большой Якиманке. Снаружи — старое здание на набережной, внутри современный бизнес-центр, много переговорных комнат и залов для конференций. Решили, что программой займется специально созданный некоммерческий фонд, совет которого возглавит Греф. Фонд назвали красиво: «Центр стратегических разработок» (ЦСР).

Греф решил подключить к работе широкий круг ученых: известных академиков, разные научные школы.

— Что ты, Герман, у нас нет времени на придумывание концепций и теорий, тем более они все известны. Известны и люди, которые могли бы эту программу подготовить.

Кудрин уговаривал Грефа сильно не разгоняться и предложил сконцентрироваться на конкретных реформах. Греф Кудрина послушал, но еще около месяца встречался с известными в академических кругах экономистами. Потом они вместе с Кудриным составили список людей, которые будут писать программу на ближайшие десять лет. Их оказалось не так много. В список попали, в частности, Аркадий Дворкович, Сергей Игнатьев, Олег Вьюгин, Сергей Шаталов, Андрей Шаронов, Эльвира Набиуллина, Алексей Улюкаев, Сергей Васильев и Михаил Дмитриев. Работали над программой и сотрудники министерств. Разбились на группы: Кудрин взял на себя бюджетную политику, Улюкаев — монополии и налоги, Греф — общую координацию.

Позже подключился к работе однокурсник Кудрина Андрей Илларионов. Во время учебы Кудрин и Илларионов общались нечасто, Илларионов с людьми сходилась трудно. С Путиным его познакомил именно Кудрин. Уверенный в себе интеллектуал

Илларионов произвел благоприятное впечатление, он выглядел не просто экономистом, а нестоящим «мешком со знаниями»: беспрестанно сыпал сравнениями, цитатами, цифрами и фактами. Путин взял Илларионова в советники, несмотря на его репутацию конфликтного человека.

Путин задачу поставил очень просто: программа должна обеспечить быстрый экономический рост. Молодые экономисты с готовностью взялись за дело.

1 декабря 1999 года Путин подписал распоряжение о разработке долгосрочного стратегического плана развития России, готовить который будет ЦСР. «Общество сделало выбор в пользу демократических ответственных сил и стоит на пороге перемен. Ему нужны идеология и стратегия. Нам нужны программы, рассчитанные не на 500 дней, а на десять лет. Хватит работать в режиме пожарной команды!» — произнес торжественную речь на презентации ЦСР руководитель правительственной рабочей группы по разработке программы, старожил российского правительства Виктор Христенко.

«ЗА НОВОЕ ВРЕМЯ!»

2000 год семья Кудриных решила встретить необычно, чтобы надолго запомнить круглую дату. С друзьями они отправились в Париж. И в первый же день стало ясно, что этот Новый год запомнится всем россиянам, где бы они ни находились.

О том, что Ельцин решил уйти на полгода раньше, Кудрин узнал в парижской гостинице. Распаковывая чемодан, он включил телевизор. Первая же новость CNN была о России: Ельцин сложил полномочия, исполняющим обязанности президента стал премьер Путин. Кудрин не поверил своим ушам, стал переключать каналы, чтобы найти другие выпуски новостей.

Удивление и замешательство сменила радость. Кудрин спустился в бар к друзьям и сообщил им новость. Решили отметить начало новой жизни. В баре продавали русскую водку — ее и заказали.

— Мне говорили, что все русские всегда пьют водку, даже по утрам. А я не верил, — официант делился своими мыслями с барменом, который с удивлением смотрел на русскую компанию. — Эти вот, например, вроде приличные с виду мужчины, и женщины — хорошенькие и молодые.

— Да, да. Водка для русских — любимый напиток.

— Вечером на Новый год они тоже будут водку? — сделал круглые глаза официант. Бармен не ответил, а только утвердительно качнул головой.

Вечером компания слушала новогоднее прощание Ельцина. «Я ухожу... Россия должна войти в новое тысячелетие с новыми политиками, новыми лицами, с новыми, умными, сильными, энергичными людьми», — говорил Ельцин. «За новое время!» — сказал Кудрин и поднял рюмку. Он хорошо знал Путина и был уверен, что в случае его победы реформы пойдут гораздо быстрее.

РАБОТА НА ПРИЕМ

С выработкой стратегии надо было спешить. Путин прошел президентские выборы легко, ему срочно требовался внятный экономический курс. Поговорить о генеральном направлении решили в спокойной обстановке. На майские праздники 2000 года питерские либералы — Греф и Кудрин — отправились к Путину на дачу «Бочаров ручей» в Сочи.

Солнце палило по-летнему, но в беседке у моря было комфортно, чувствовался свежий бриз. Разговор предстоял длинный. Греф достал толстую пачку листов. Смелая, можно сказать,

отчаянная программа. В ней было было все: реформы власти, социальной сферы, банков и фондового рынка, естественных монополий, налогов, упрощение движения капитала, защита прав собственности, ограничение государственных расходов, дерегулирование хозяйственной деятельности.

Путин не скрывал, что в экономике разбирается плохо, своей экономической стратегии у него не было. Но кто же подскажет, если не свои коллеги? Путин слушал внимательно: «работал на прием». «А как в других странах?» — спрашивал он, если предложение ему казалось сомнительным.

Путин соглашался, что надо вдохнуть новую жизнь в экономику, надо пробовать облегчить жизнь бизнесу и людям.

— Дерeguлирование? — Путин смотрел с сомнением. — Слово какое-то непонятное. Давайте подберем другое слово, которое будет понятнее нашим гражданам.

Греф и Кудрин переглянулись. Повисла пауза. Путин помолчал и внес предложение сам:

— Давайте вместо «дерегулирование» всегда будем использовать «дебюрократизация».

Дебюрократизация так дебюрократизация. Ударили по рукам.

Для либеральной программы нужна команда. Греф и Кудрин предложили назначить на ключевые посты экономистов-разработчиков из «короткого списка». Путин согласился:

— Раз написали, пусть и делают. Берите себе на работу этих людей.

План был таким: Греф станет вице-премьером и министром экономики, Кудрин — министром финансов. На ключевые посты в министерства они возьмут главных составителей стратегии. Ну а премьер-министром станет Касьянов — это было заранее известно, его кандидатуру поддерживал Ельцин.

18 мая 2000 года Греф и Кудрин сидели в кабинете у председателя бюджетного комитета Госдумы Александра Жукова. Всегда спокойный, даже немного флегматичный Жуков внимательно слушал. Они же горячо доказывали, что вторую часть Налогового кодекса надо успеть рассмотреть в весеннюю сессию, откладывать нельзя.

— Ребят, куда спешить? Вы еще ничего не внесли, а уже хотите раньше рассмотреть. Впереди много времени. Куда гоните?

У Кудрина бренькнула эсэмэска. Он посмотрел сообщение.

— Ты, Саша, не упирайся. В ходе совещания наша позиция поменялась. Теперь ты разговариваешь с двумя министрами.

— Что, уже назначили? Поздравляю.

Греф своим статусом был не очень доволен. Он не был уверен, что должность министра даст ему возможность реализовать программу. Тем более что когда кандидатуру Касьянова рассматривали в Госдуме, будущий премьер лихо дистанцировался от программы Грефа, сказав, что правительство сделает свою программу.

Греф — резкий и прямой — открыто шел на конфликт. Несколько дней спустя депутаты спросили его: «Для кого вы делаете программу, если правительство будет делать что-то другое?» Греф выпалил, не раздумывая: говорить Касьянов может что угодно, а делать придется именно то, что написано в программе: «Ему деваться некуда. Нет альтернативы».

Касьянов, узнав о таком ответе, вознегодовал. Их отношения с Грефом сразу не сложились. Касьянов согласился, чтобы Кудрин стал вице-премьером, а вот назначать на такую же позицию Грефа он не хотел.

Хоть Кудрин и не был Касьянову близок, они все же успели вместе поработать в Минфине и как финансисты друг друга

понимали. Не последнюю роль сыграл характер Кудрина: он всегда разговаривал мягко, резкостей не позволял. Касьянов с кандидатурой Кудрина согласился.

13% — ХОРОШАЯ ПРИМЕТА

Налоговую нагрузку надо снижать резко и кардинально — тогда, наконец, начнут платить налоги. Это предложение Егора Гайдара нравилось Грефу. Надо сделать что-то красивое, чтобы бизнес поверил в новую жизнь, вышел из тени. В то время действовали три ставки подоходного налога: 12%, 20% и 30%. Плоскую шкалу подоходного налога в размере 13% придумали в Центре стратегических разработок. «13% — хорошая примета», — смеялись там.

— Как тебе 13%? — Греф смотрел на Кудрина в упор.

— Обескураживающе, — поджал губы Кудрин. — А вдруг не станут платить? И провалимся по доходам?

— Вот и Путин меня спрашивает, если провалимся по доходам, что будет?

— Что будет? — повторил вопрос Кудрин.

— Я подам в отставку, — ответил Греф.

— Ну-у-у, отставка — это слишком легко.

— Вот и Путин сказал: «Ты плохо подумал. Отставка ничего не значит, надо искать замену». Найдем замену?

— Поискать есть где. Уберем льготы для силовиков, поднимем нагрузку на нефтяников, — предложил Кудрин.

Он бы, конечно, снижал налоговое бремя помедленнее, все-таки казна — его ответственность. «Но вдруг потом шанса не будет», — подумал он и Грефа поддержал, пусть и с колебаниями.

— Ого, предложения у тебя. Нас же сожрут, — засмеялся Греф.

Нефтяники тогда были сильнейшим лобби в Госдуме, способным блокировать любые законодательные инициативы. Тогда

никого не удивляло, что сотрудники нефтяных компаний числятся помощниками депутатов, а сами депутаты не скрывают аффилированности с крупными олигархами.

— Сожрут. Прикроем друг друга, — твердо ответил Кудрин.

Греф и Кудрин ударили по рукам. Они понимали, что такие кардинальные перемены — риск, и что их прикрытие может оказаться слишком слабым. Но решили попробовать.

Кудрин предложил заодно разобраться с льготами для силовиков. Казалось бы, зачем военным платить налоги? Ведь они получают довольствие от государства. Получается, что часть его они тут же должны возвращать. Дело было в том, что подоходный налог уплачивается в региональный и местный бюджеты, а там, где стояли воинские части, всегда не хватало денег. Семьи офицеров пользовались инфраструктурой, которую не оплачивали. Во многих регионах военных и силовиков стали считать нахлебниками. Введение налога могло изменить отношение к ним со стороны местных властей и дать дополнительные средства на местах.

Подоходный налог не платили ни военные, ни милиционеры, ни прокуроры, ни даже судьи. Минфин пошел на размен: чтобы эти льготники согласились на уплату налога, им было предложено повышение зарплат. Силовики долго думали, упирались, но в итоге согласились.

Путин прикрыл Грефа и Кудрина, согласился с ними. Вскоре после своей инаугурации, в июле 2000 года, он направил в Госдуму послание: с 2001 года ставка подоходного налога должна быть 13%, отчисления во внебюджетные фонды снижены, налоги с оборота отменены.

Греф — по натуре самоед — очень нервничал: а вдруг они ошиблись? «Что все-таки будет?» — ждал он с нетерпением первых результатов по уплате налогов. В апреле 2001 года, наконец,

выяснилось, что 13% — хорошая примета. Налоговые платежи стали расти, деньги медленно выползали из тени. Ликованию Грефа не было предела.

Конечно, тогда сработало сразу несколько факторов — не только плоская шкала налога. Это были и отмена льгот для многих категорий плательщиков, и рост доходов людей, связанный с началом экономического роста в стране. Произошло еще одно важное изменение: 1% подоходного налога, который перечислялся в Пенсионный фонд, теперь был перераспределен в пользу региональных бюджетов.

13%-ный налог помог росту популярности Путина. Эта цифра стала не только хорошей приметой, но и символом нового времени.

«ДЕЛАЕМ ЕСН»

Либерализм Путина теперь выглядел убедительно. Вместе с плоской шкалой подоходного налога грефовские стратеги предложили унифицировать отчисления во внебюджетные фонды. Вместо отчислений в три государственных внебюджетных фонда — Пенсионный фонд, Фонд обязательного медицинского страхования, Фонд социального страхования — для работодателей решили ввести единый социальный налог. Ставка этого налога уменьшалась по мере увеличения суммы годового дохода работника с 36% до 2%.

Глава Пенсионного фонда Михаил Зурабов был вне себя от ярости, когда узнал, что Минфин уже внес в правительство предложения по объединению платежей в единый налог. Председатель Пенсионного фонда в то время был весьма значительной фигурой: он контролировал все пенсионные деньги страны. А тут вдруг выяснилось, что сбор пенсионных платежей станут администрировать налоговые органы.

— Вы что себе позволяете? Вы хотите остановить выплату пенсий? — размахивал листами с расчетами Зурабов.

— Администрирование в одном центре — это правильно. Легче платить, легче собирать, легче контролировать, — пересказывал аргументы ЦСР Кудрин.

— Нет, неправильно. Нельзя пенсионные платежи считать налогом, а значит, нельзя отдавать администрирование налоговикам.

Спор о природе платежей в фонды еще много лет оставался головной болью правительства. В 2000 году Кудрин и Греф сумели перевести деньги в под контроль налоговых органов. Путин принял окончательное решение: «Делаем ЕСН». Со временем ставка социального налога уменьшилась до 26%.

Но прошло десять лет, ЕСН отменили, и фонды вернули себе деньги. В 2010 году администрировать страховые платежи стали Пенсионный фонд и Фонд медицинского страхования. Путин согласился на отмену ЕСН, несмотря на отрицательное мнение Кудрина. А повернула историю вспять и обошла уже опытного Кудрина Татьяна Голикова — когда-то его правая рука, а потом — влиятельный министр здравоохранения и социального развития. Это она провела вторую пенсионную реформу, вернула отчисления в фонды и повысила их. Но споры о природе этих платежей и о том, кто их должен собирать, похоже, на этом не закончились.

В долговой удавке

Ключи, как назло, куда-то запропастились. Кудрин стоял у дверей с чемоданом в руке и осматривался по сторонам. Отпраздновав наступление 2001 года на подмосковной даче, Кудрин с семьей собирались в пятидневный отпуск. Супруга с сыном уже сидели в машине, а Кудрин никак не мог найти ключи, чтобы запереть

дверь. Прошел в комнату и на кухню, вернулся. Увидел ключи, они лежали, как обычно, на комод. Кудрин обрадовался, подхватил чемодан и отправился к выходу. В дверях услышал телефонный звонок. «Если спецкоммутатор звонит 2 января — не жди ничего хорошего», — подумал Кудрин. Брать или не брать? Несколько секунд он терзался в сомнениях и потом все-таки поднял трубку. Звонил премьер Касьянов.

— Знаю про твой отпуск, я не могу тебя уговаривать остаться. Но завтра у Путина совещание по выплате долга. Прими решение сам: остаешься ты или уезжаешь.

— Хорошо.

Кудрин стоял с чемоданом в руке. «И как я могу уехать, если я министр финансов и решается ключевой вопрос экономической политики?» — думал он. Наконец, закрыл дверь, спустился в машину. Отправил семью в аэропорт, сам остался.

В начале 2000-х годов долговая проблема мучила правительство: долгов было много, обязанность по ним платить не давала возможностей для маневра в экономической политике. Через несколько лет Россия войдет в долговой кризис, предрекали многие. Экономисты даже придумали термин, «Проблема 2003 года»: это год, когда платежи по внешнему долгу достигнут пика, износ производственных фондов дойдет до максимума, а демографическая ситуация обострится. Пресса пестрела мрачными прогнозами: Россию, удушенную долгами, накроет обвальная волна техногенных катастроф.

Парижский клуб кредиторов — неофициальная межправительственная организация развитых стран-кредиторов, которая в свое время щедро давала займы Советскому Союзу, — ни в какую не хотел реструктурировать долг. Неплатежи во время дефолта 1998 года по займам Парижского клуба были урегулированы

в августе 1999 года без списания. На 1 сентября 2000 года долг России перед этим клубом составлял почти 34 млрд долларов.

Другой клуб — Лондонский — долги России реструктурировал. В Лондонский клуб, в отличие от Парижского, входят не страны-кредиторы, а негосударственные, коммерческие банки. В 1997 году Внешэкономбанк выпустил долговые обязательства PRINs (реструктурированные кредиты) на сумму 28,89 млрд долларов и IANs (процентные облигации) на 6,79 млрд долларов. Их обслуживание началось в 1998 году, но в августе из-за кризиса закончилось.

После кризиса начались переговоры, которые закончились в феврале 2000 года. PRINs и IANs как долговые инструменты ВЭБа было решено обменять на облигации внешних облигационных займов Российской Федерации. Это означало, что уровень облигаций повышался, они становились евробондами. С учетом этого обстоятельства и кризиса удалось добиться частичного списания сумм долга — на 36,5%. В августе 2000 года Россия начала по нему выплаты.

Реструктуризация долгов Лондонским клубом считалась достижением Касьянова. Он лично руководил первыми раундами переговоров и курировал их до самого окончания.

Получалась несуразица: частные компании долги реструктурировали, а сильные государства — не хотели. Касьянов еще до назначения на пост премьера предлагал «Большой семерке» (США, Японии, Великобритании, Германии, Франции, Италии, Канаде) реструктурировать долг на тех же условиях, что и Лондонский клуб — то есть списать не менее трети суммы. Но тогда «семерка» не согласилась.

Долг Парижскому клубу кредиторов сильно давил на Россию. Цены на нефть опять стали угрожающе снижаться: еще чуть-чуть,

и упадут ниже 20 долларов за баррель. В Минфине сделали расчет: если среднегодовая цена на нефть составит 21 доллар за баррель, то федеральный бюджет не сможет обслуживать свои долги.

На новогоднее совещание у Путина по долгам собрались члены правительства, руководство Центробанка, сотрудники администрации президента. Все понимали, что если не решить вопрос с долгами сейчас, потом страна задохнется в долговой удавке, когда уже ничего не сделаешь. Кудрин сделал доклад: дополнительные доходы в бюджетную систему начали поступать, но ситуация неустойчивая и каждый квартал приходится сводить концы с концами.

Касьянов стоял на своем:

— Парижский клуб обещал реструктурировать долги, пусть реструктурируют и не выкручивают России руки. Обещания надо держать.

Илларионов кипятился:

— «Семерка» приняла Россию в свой клуб, мы теперь в «восьмерке». Но разве могут сильнейшие страны мира просить о реструктуризации?

— Могут.

Было видно, что Илларионов раздражал Касьянова.

— Сильный всегда платит. Если мы сильные — надо платить, — возражал Илларионов.

Было видно, что Путину импонировала позиция экспрессивно-го Илларионова, но если денег нет, то ничего не поделаешь. Решили, что Россия уведомит все международные финансовые организации об отсрочке платежей по внешнему долгу. Парижскому клубу решили направить письмо о приостановке платежей.

После совещания правительство объявило, что в первом квартале Россия ограничится выплатой процентов по долгу

СССР и будет договариваться о рассрочке по основной сумме. В 2001 году Россия должна была выплатить Парижскому клубу 5,9 млрд долларов, из которых 3,5 млрд приходилось на советские долги. В бюджет же Кудрин заложил на эти цели лишь 1,24 млрд долларов.

Кредиторы Парижского клуба такое решение Москвы не поддержали. Они неустанно присылали в Минфин письма, что с учетом благоприятной экономической ситуации Россия обязана в полном объеме обслуживать все категории обязательств.

А в середине января 2001 года Минфин Германии сделал официальное заявление: если Москва откажется полностью платить свои долги Парижскому клубу, то Берлин выступит против полного членства России в «восьмерке». Это был удар. Экономическая проблема, доставшаяся в наследство России от СССР, могла перерасти в политическое поражение еще не окрепшего лидера Путина. Присоединение России к «семерке» в 1997 году считалось одним из главных достижений Бориса Ельцина в международной политике.

«ЗНАЧИТ, ПЛАТИ»

— Найдем, чем заплатить? — буравил Путин Кудрина взглядом.

Политическое давление подстегнуло Путина. Было понятно, что он злился. Теперь долговые совещания в разных форматах шли нон-стоп.

— Найдем.

Кудрин еще не знал, где именно, и допускал, что придется поступить жестко. Может быть, даже «порезать» какие-то статьи бюджета. Он прекрасно понимал, что нельзя выходить на неплатежи, если их не согласовывают кредиторы. Это плохая практика, недостойная страны. К тому же, если подходить рационально, то любая

реструктуризация только увеличивает общую сумму долга: реструктурируешь сейчас, потом заплатишь больше. Вопреки опасениям, цены на нефть медленно росли, а это было и плохо, и хорошо одновременно. Хорошо, что появлялись деньги. Но плохо, что они укрепляли реальный курс национальной валюты и могли приостановить экономический рост. Такой эффект в экономике хорошо известен, описан во всех учебниках и называется «голландской болезнью». Лечить эту болезнь нужно стерилизацией, т. е. устранением избыточной денежной массы. Выплаты по долгам могут стать той самой стерилизацией, понимал Кудрин. Так что лучше поджаться, найти деньги и решить сразу две проблемы: назревшую политическую и только назревавшую макроэкономическую.

— Иди считай, где брать деньги, — Путин принял окончательное решение об уплате. — Трех дней хватит?

— Хватит.

На том и порешили: Кудрин разработает план, как собрать недостающие деньги, потом решение о выплате объявят публично.

— Что это ты такой расточительный? Что так заторопился платить? — злился Касьянов. Его многолетние попытки реструктуризации пошли коту под хвост. Он не удержался, хотел высказать свое негодование Кудрину. Подчиненный, который до сих пор казался мягким и уступчивым, пошел наперекор.

— Это моя позиция. Сможем заплатить, — тихо ответил Кудрин. Он не смел ерничать в ответ.

— Раз можешь, значит, плати.

Почти всегда степенный Касьянов не мог сдержать агрессии. Он отвернулся. Подавленный Кудрин вышел из кабинета премьера.

Решение по Парижскому клубу стало для Касьянова первым сигналом об ослаблении его позиций. До этого всем казалось, что премьер в России такая же сильная фигура, как и президент.

«НЕ ПЕРЕРУГАЙТЕСЬ»

Пока Минфин просчитывал варианты возможных выплат, Илларионов устроил 17 января 2001 года пресс-конференцию. На ней он заявил, что платить нужно в полном соответствии с требованиями Парижского клуба, а лучше даже опережающими темпами. Пресс-конференция всем показалась сенсацией: во власти раскол — советник президента идет наперекор Кабинету министров. На самом деле никакого раскола не было. Илларионов проводил конференцию, прекрасно зная об уже принятом Путиным и правительством решении.

Кудрин был раздосадован: «Ну, зачем Андрей так подвел?» У него еще не готовы расчеты, а после пресс-конференции Илларионова Минфин заваливали вопросами — как же Россия собирается все заплатить? Илларионов — не только однокурсник Кудрина, но и близкий ему по духу человек. В конце 1980-х годов Илларионов был участником либерального клуба «Перестройка», который возглавлял Чубайс, и клуба «Синтез», во главе которого стоял другой либеральный питерский экономист Борис Львин. Кудрину казалось, что он и Илларионов делают одно дело. Во всяком случае, об этом они договаривались.

Годом ранее, весной 2000-го, Чубайс говорил Кудрину и Илларионову:

— Я свалил. Меня больше нету. Дальше вы отвечаете за экономическую политику. Что делать, сами знаете.

У Кудрина и Илларионова эта реплика вызвала улыбку. Казалось, что завещание Чубайса звучит слишком пафосно. Чубайс продолжал:

— Только есть у меня просьба к вам обоим.

— Какая? — не выдержал Илларионов.

— Не переругайтесь, пожалуйста. Других пожеланий нет.

Кудрин и Илларионов рассмеялись.

Чубайс как в воду глядел. Не прошло и года, как малочисленный лагерь либеральных экономистов перестал быть лагерем. Илларионов гнул свою линию: жестко критиковал правительство. Он задирали любого из членов правительства, кто попадался ему под руку. Илларионов был как кошка, которая гуляет сама по себе. Он и не собирался быть командным игроком. Поспешный выход Илларионова на публику в связи с выплатой внешних долгов стал первым досадным моментом для Кудрина, но с годами таких разочарований будет все больше и больше. Когда спустя несколько лет Илларионова все-таки уволят из Кремля, никто — и Кудрин в том числе — не встанет на его защиту.

В конце января 2001 года Путин перед телекамерами заявил: «Россия никогда не отказывалась и не отказывается исполнять свои финансовые обязательства перед кредиторами». В феврале средняя цена нефти держалась на невиданной до того отметке — 27 долларов за баррель. Кудрин подготовил поправки к бюджету, позволяющие правительству в первую очередь платить по долгам Парижскому клубу. Госдума утвердила эти поправки в оговоренный Путиным срок.

Россия заплатила кредиторам сполна, и по итогам года бюджет впервые стал профицитным. Именно в 2001 году правительство перестало согласовывать свою экономическую программу с Международным валютным фондом. Нефтяной дождь, пролившийся на Россию, помог рассчитаться не только с «парижанами», но и с самим МВФ, который Россия еще три года назад слезно умоляла дать стабилизационные кредиты. В течение 2001 года Центробанк перечислил фонду 2,8 млрд долларов — весь остаток от кредита, полученного в кризис 1998 года, хотя по изначальному графику в 2001 году достаточно было отдать лишь 300 млн.

Расплатившись раньше срока с долгами, Россия доказала свою самостоятельность, ее финансы окрепли. Но обида на международные финансовые организации у Путина осталась надолго. Парижский клуб преподавал ему урок: условия диктует сильный. А свобода от долга обеспечила правительству Путина пространство для маневра во время следующего кризиса, в 2008 году.

8 ДОЛЛАРОВ ЗА БАРРЕЛЬ

Снижение налогов надо было чем-то компенсировать. Греф обещал Путину замену — и предложил ее: получить компенсацию от сырьевого сектора. Цена на нефть уверенно ползла вверх, нефтяники богатели на глазах. Путин поддержал идею увеличить налогообложение нефтяников и обещал «в случае чего прикрыть».

Придумывать страховку для бюджета от возможных проблем поручили активному сотруднику Центра стратегических разработок, помощнику Грефа — Аркадию Дворковичу. Ему еще не было и тридцати, он олицетворял новое поколение экономистов — молодых людей, получивших образование за рубежом, более смелых и свободных в суждениях.

Гибкую шкалу пошлин, привязанных к цене на нефть, назвали налогом на добычу полезных ископаемых (НДПИ). Смысл ее был таков: чем выше рыночная цена на полезные ископаемые, тем больший налог компании придется уплачивать.

Расчетами формулы и торгом с нефтяниками занялся заместитель Кудрина Сергей Шаталов — интеллигентный математик с тихим и монотонным голосом. Опыт и авторитет Шаталова позволяли ему вести переговоры даже с самыми упертыми лоббистами. Он считался автором первой части Налогового кодекса, принятого еще при Ельцине, и руководил подготовкой всех глав его второй части.

Весной, летом и осенью 2001 года правительство вело переговоры с нефтяниками. Бюджетный комитет Госдумы, где проходили многие встречи, был не лучшим местом для дискуссий. Глава налогового подкомитета, бывший топ-менеджер ЮКОСа» Владимир Дубов не скрывал своей аффилированности с нефтяниками. Его так и называли — «смотрящий от ЮКОСа».

С правительством Дубов вел переговоры очень цинично, мог чиновнику сказать в лоб: «Эти ваши предложения мы можем рассмотреть, а эти — нет, потому что у меня обязательства перед нефтяными компаниями, и если я их не выполню, меня убьют». Почему-то все верили, что он не шутит. Дубов открыто хвастался поддержкой высокопоставленных чиновников. В таких условиях проводить налоговую реформу, увеличивающую нагрузку на нефтяников, было делом непростым.

Почти полгода ушло на нескончаемые обсуждения с нефтяниками и депутатами. Кудрин сам переговоры не вел, но внимательно следил за всеми деталями. Как только возникали непреодолимые препятствия, он тут же выносил вопрос на обсуждение президента.

Нефтяники упирались, они не желали увеличения налоговой нагрузки. Правительство искало способ, который бы позволял при разных значениях цены на нефть более-менее справедливо делить нефтяные доходы между бизнесом и государством. И, в конце концов, во время одной из дискуссий в подкомитете Дубова родился компромисс.

Главная идея нефтяников состояла в том, чтобы застраховаться от низких цен на нефть. Еще свежи были в памяти ужасы низких цен конца девяностых, промышленники боялись, что это повторится. В итоге родился первый вариант НДС: если цена на нефть будет ниже 9 долларов за баррель, то в этом случае налог просто-напросто не будет взиматься. Нефтяники считали,

что при 8 долларах за баррель добыча нефти становится нерентабельной.

— Если девять — будет ноль? Заманчивая формула.

Дубов хлопнул ладонью об стол и взял несколько дней на размышление.

Нефтяники дали добро. Правительство рискнуло и выиграло: цена нефти ни разу не упала до 8 долларов. Она устойчиво росла и приносила дополнительные доходы в бюджет.

Новые правила взимания ресурсных платежей начали действовать с января 2002 года. Базовая ставка была установлена в размере 340 рублей за тонну нефти с корректировкой на среднемесячную цену нефти Urals и курс рубля к доллару. Нефтяники называли налог жестким, прогнозировали, что нефтедобыча сильно упадет. Но этого не произошло.

НДПИ корректировался еще не раз. Следующие серьезные поправки были внесены в 2003 году: нефтяники согласились изменить линейную зависимость. Точкой отсечения сделали теперь 25 долларов за баррель: если цена меньше 25 долларов, то нефтяники платят небольшой налог, если больше, то высокий. Нефтяникам это показалось выгодным. Правительство рискнуло — ведь при низкой цене на нефть бюджет мог недосчитаться доходов, — и опять выиграло. Кто тогда мог подумать, что цена нефти превысит сотню долларов? Но за счет этого безудержного роста НДПИ и другие ресурсные платежи принесли в бюджет лавину денег и заложили базу экономической стабильности следующего десятилетия.

ЛЕКЦИЯ О НЕФТИ

Это был не обычный проектор для просмотра слайдов. В новом офисе ЮКОСа все было оборудовано по последнему слову техники: специальный кинотеатр, трехмерные изображения.

Это сейчас все знают о 3D-формате, а в 2003 году такую фантастику в России мало где можно было увидеть.

Каждый слайд был произведением искусства. Вот так из разных частей пласта извлекается нефть: на экране появлялись объемные картинки с разноцветными пластами, на них указывали какие-то стрелки, высвечивались таблицы и графики. Могло показаться, что это обычная, только очень красочная лекция на тему: «Как добывается нефть». Однако лектор и его единственный слушатель были совсем не обычными. Лектор — молодой, уверенный в себе генеральный директор крупнейшей нефтяной компании страны. Слушатель — вице-премьер и министр финансов.

Ходорковский давно зазывал Кудрина к себе в офис: «Я подробно расскажу, как мы проектируем и разрабатываем месторождения». ЮКОС обвиняли в том, что компания хищнически эксплуатирует свои месторождения. Современные технологии позволяют делать такие изъятия, доказывал Ходорковский: мало того, подобные изъятия необходимы, и ничего хищнического в такой добыче нет. Кудрин посмотрел на красивые картинки, поблагодарил Ходорковского. Но уверенности в том, что нефтяной магнат прав, не прибавилось. Он хорошо знал, что за красивым фасадом ЮКОСа может скрываться что угодно.

Публичные отношения Кудрина и Ходорковского были формальными, непубличные — чрезвычайно холодными. Ходорковский — некоронованный король, искусный лоббист, человек с большими ресурсами, который напролом шел к своим целям. Ходорковский мог позвонить премьеру Касьянову или главе администрации Александру Волошину, которые всегда выслушают и поддержат. Кто для него Кудрин? Тихоня-министр финансов, который вечно лезет не туда, куда надо: то затеял эпопею с ресурсными налогами, то порывается закрыть внутренние офшоры.

Кудрин знал, что очень многие крупные сырьевые компании платили налоги по так называемым индивидуальным схемам. Каждая договаривалась с каким-нибудь губернатором о том, что будет платить налоги в его регионе, открыв там свою торговую компанию. Губернатор получит свою долю нефтяных доходов, а за это обеспечит компании налоговые послабления и не будет вникать в детали ее бизнеса.

Добывающая компания продавала сырье своей региональной «дочке» по заниженной цене, а эта торговая компания, в свою очередь, перепродавала его уже по реальной цене, в том числе на экспорт. Вся прибыль сосредоточивалась в торговой компании, которой регион давал максимум льгот.

Зачастую такая схема использовалась в закрытых территориальных образованиях (ЗАО), которые могли давать льготы по федеральным налогам. Местным властям это было выгодно: есть постоянный источник налогов. Бизнесмену тоже — налоговая нагрузка становилась меньше.

Противозаконной эта схема не была, все проходило в соответствии с региональным законодательством. Кудрин же хотел изменить правила на федеральном уровне — запретить регионам давать льготы по налогу на прибыль. Бизнесу это очень не нравилось, а Ходорковскому — особенно. Его компания сотрудничала с Мордовией. На уровне регионов возможностей для льгот здесь было меньше, чем в ЗАО, но нефтяникам и этого хватало. Глава Мордовии, энергичный Николай Меркушкин активно помогал ЮКОСу. Главный лоббист ЮКОСа Дубов попал в Госдуму в 1999 году благодаря тому, что от депутатского мандата отказался Меркушкин, прошедший по списку партии «Отечество — Вся Россия».

И хотя Ходорковский всегда был подчеркнуто любезен с Кудриным, министру передавали настоятельные советы от лиц,

приближенных к нефтяному олигарху, — не лезть в тему. Были и угрозы: самая простая — что Кудрина снимут с поста министра, самая ужасная — что заведут уголовное дело.

— Леша, что у тебя с Ходорковским? Наслышан про войну на твое уничтожение.

Вопрос Чубайса Кудрину показался странным.

— Да ничего. Кино у него в офисе посмотрел. Нет никакой войны, все вроде спокойно. Есть разногласия, но их, надеюсь преодолеем. А что говорят?

— Да всякое говорят. Хорошо, что спокойно.

Чубайс оборвал разговор, но договорились, что надо будет встретиться и поговорить на тему налогообложения сырьевых компаний. Может, и Гайдара с Грефом пригласить, подумал Кудрин: нужно выработать системное решение.

СМЕНА ЭПОХ

Об аресте Ходорковского в октябре 2003 года Кудрин узнал из СМИ. Хотя уже был арестован партнер Ходорковского Платон Лебедев, никто не думал, что за ним может последовать и глава ЮКОСа. Было ясно, что арест возмутит общество, особенно бизнес. С другой стороны, агрессия Ходорковского мешала его жалеть.

Версий об аресте Ходорковского ходило множество. Главной была политическая — Ходорковский заигрался. Путин собирался баллотироваться на второй срок, и его бесили «византийские игры» олигархов и некоторых чиновников. В кулуарах рассказывали, что Ходорковский собрался поставить под свой контроль новый парламент, что он уже финансирует всех подряд, без оглядки на их политические пристрастия: и правых, и коммунистов. Ходил даже слух, что Ходорковский намеревался выдвинуть

тогдашнего главу Администрации президента Волошина на пост премьера. А вот версию о банальном переделе собственности в расчет почти никто не принимал. Считалось, что это слишком примитивно, чтобы быть правдой.

Политическая версия стала основной, в том числе потому, что вскоре один из ее центральных героев — Волошин — подал в отставку. Путин отставку принял. На смену ему пришел неизвестный широкой публике человек — тихий аппаратчик и юрист Дмитрий Медведев.

Кудрин не встал на защиту Ходорковского. Он воспринял его арест с облегчением — теперь противостояние налоговым новациям ослабнет, и проводить реформы станет легче. Дело ЮКОСа, по его мнению, было неизбежным — но не в персональном смысле, а в смысле выяснения правил игры. «Даже самые богатые компании в стране не должны навязывать власти свою волю в нарушении законов», — скажет он в одном из интервью. «Византийская» эпоха Ельцина закончилась, радовался Кудрин, наступает время развития честной конкуренции.

Кудрин был прав — времена сменились, прежняя эпоха действительно закончилась. Но реформы от этого быстрее не пошли, и время честной конкуренции не настало. Дальнейший ход событий доказал наивность рассуждений Кудрина. С уходом Волошина «византийские» интриги не исчезли, они видоизменились. Ельцинский двор сменился путинским.

«ОТДЕЛЬНАЯ ПЕСНЯ»

Под Новый год — 29 декабря 2003 года — налоговики сделали ЮКОСу подарок: официальный акт налоговой проверки за 2000 год, в котором говорилось, что компания не заплатила в бюджет 98 млрд рублей налогов.

В начале 2004 года в отставку ушел всегда уверенный в себе Касьянов. На смену ему пришел вечно сомневающийся, послушный бюрократ с большим послужным списком Михаил Фрадков. Всем было ясно, что новый премьер полностью подчинен Путину и спорить с ним никогда не станет.

Первой «ласточкой» смены эпох в хозяйстве Кудрина стал новый глава Федеральной налоговой службы — приехавший из Санкт-Петербурга Анатолий Сердюков. С Кудриным, курирующим налоговые органы в правительстве, советоваться не стали. Путин вызвал Кудрина и просто его проинформировал: «Вот этот человек будет назначен».

Кудрин уже знал, что Сердюков — родственник его заместителя, главы Комитета по финансовому мониторингу Виктора Зубкова. Зубков — человек степенный и исполнительный, Путин его ценил еще за питерские заслуги — они вместе работали в мэрии. К Зубкову у Кудрина претензий не было, его зятя он не знал, и спорить с Путиным не стал. «Посмотрим, поработаем», — согласился он.

Но работать с Сердюковым было трудно. Очень быстро Кудрин понял, что Сердюков работает сам, на поставленные задачи и своего непосредственного куратора почти не реагирует. Сердюков занимался налоговой проверкой ЮКОСа, однако на запросы Минфина о ее ходе предпочитал не отвечать. Было очевидно, что у ЮКОСа есть возможность реструктурировать налоговую задолженность. Было очевидно, что варианты для рассрочек есть. Но Сердюков закрылся глухой стеной: письма из Минфина принимал, но на обратную связь не выходил.

Уже к весне стало ясно, что дело ЮКОСа превращается в банальный передел собственности. Воспоминания о давлении, исходившем от Ходорковского, стали уходить на второй план. На первый вышло беспрецедентное давление на сам ЮКОС.

Путин согласился выслушать позицию Кудрина. И слушал внимательно.

— Дело ЮКОСа надо вести строго и объективно. Сама компания, несмотря на расследование, пострадать не должна. Надо всем объяснить, что никто не собирается банкротить ЮКОС, — рассуждал Кудрин. — В компании много западных акционеров. Надо четко показать, что дело ЮКОСа — не разборки и не наезд.

Путин утвердительно качнул головой.

— Не сомневайся, так и будет.

— Надо всех успокоить.

— Хорошо.

Летом 2004 года Путин скажет: «Официальные власти России, правительство, не заинтересованы в банкротстве такой компании, как ЮКОС. Услышав такие слова от Путина, многие решили, что это политическое решение — не банкротить компанию. Казалось очевидным, что после такого заявления налоговым органам ничего не остается, как скорректировать свои претензии к компании, и ЮКОС, рассчитавшись с долгами, останется единой компанией. Акции компании стали опять расти. Никто не обратил внимания на дополнение к путинскому политическому заявлению: «А что касается того, как будут проходить процессы в судебных инстанциях, — отдельная песня».

Тяжелый день

Путин оказался прав: в судебных инстанциях шла «отдельная песня». Правительство так и не реструктурировало долги ЮКОСа. Активы компании были выставлены на продажу. Аукцион по продаже главного ее актива, «Юганскнефтегаза», должен был состояться 19 декабря 2004 года — через год после ареста Ходорковского.

Казалось, это афера. На аукцион пришли две компании — «Газпромнефть» и никому неизвестная «Байкалфинансгрупп». Новичок сразу предложил высокую цену, на пять шагов выше стартовой. «Газпромнефть» даже не стала торговаться. Аукцион продлился менее пяти минут.

Все терялись в догадках — что это за компания со странным названием, недавно зарегистрированная в Твери в трехэтажном здании, где также были расположены салоны сотовой связи, агентство недвижимости, магазин и кафе «Лондон»? Откуда у этой компании могли появиться 1,7 миллиарда долларов на задаток и 260 миллиардов 753 миллиона 447 тысяч 303 рубля 18 копеек на покупку всего пакета акций «Юганскнефтегаза»?

Пауза длилась недолго. Путин дал понять, что сделка идет под его контролем. Он публично объяснил, что акционеры этой компании — физические лица, которые готовы выстраивать отношения с другими энергетическими компаниями России, имеющими интерес к этому активу. А через два дня после его объяснения «Роснефть» купила «Байкалфинансгрупп».

Сыграв свою роль, «Байкалфинансгрупп» больше никогда и нигде не фигурировала. Никаких сделок — ни крупных, ни маленьких. Бизнесмены такие компании называют «живопырками».

Только после сделки Кудрин стал понимать вектор смены эпох. Было ясно, что произошло серьезное, системное нарушение всех приемлемых правил.

Обдумывая характер аукциона и последнее приобретение «Роснефти», Кудрин шел по коридору Кремля. Он остановился у лифта, нажал кнопку вызова. Сзади тихо, совсем незаметно кто-то подошел. Кудрин обернулся. Этого человека он давно знал.

— О, здравствуй, совсем тебя не заметил. Выглядишь уставшим, — Кудрин протянул руку.

— Да, был тяжелый день.

Оба вздохнули, сухо попрощались и разошлись.

Этот день для давнего знакомого Кудрина, заместителя главы Администрации президента Игоря Сечина действительно был трудным и решающим. С этого дня он начнет наращивать свое влияние на топливно-энергетический комплекс. Изрядно ослабевшую за последние годы государственную компанию «Роснефть» был готов поглотить всемогущий «Газпром», но дело ЮКОСа смешало карты газовому холдингу. Сечин стал выращивать нефтяную империю на базе «Роснефти», укрепившейся за счет активов ЮКОСа.

Звучит как насмешка: Кудрин и Сечин — соседи по лестничной клетке. Так уж распределило квартиры между чиновниками Управление делами президента. Настолько непохожих друг на друга соседей трудно себе представить.

ГЛАВА 6

Тучные годы

Нефтяная игла. — Зачем нужен стабфонд? — «Газпром» не хочет делиться. — Как Кудрин разозлил единороссов. — Провал монетизации. — Реформы больше не нужны. — 100 млрд на нацпроекты. — Свободу капиталу! — Драка за Инвестфонд.

2001 — Дмитрию Козаку поручают реформы местного самоуправления и федеративного устройства

2002, лето — решение о создании Стабилизационного фонда

2003 — концепция о разграничении полномочий федерального центра, регионов и муниципалитетов

2004, январь — начинаются отчисления в стабфонд

2004 — Конституционный суд признает неконституционность неисполнения властями социальных обязательств по льготам

2005, январь — митинги против монетизации льгот

2005, март — по инициативе Грефа началось создание федерального Инвестиционного фонда

2005, лето — принято решение о работе над национальными проектами

2005, июль — принят закон об особых экономических зонах

2006, июнь — полное снятие ограничений на передвижение капитала

2007 — решение о выравнивании внутренних и внешних цен на газ

2007 — Инвестфонд передается министерству регионального развития

«Стабилизационный фонд заработал с 2004 года. Но уже в 2003 году доходы от нефти стали напирать. Поэтому в составе бюджета 2003 года запланировали резервный фонд более 100 млрд рублей. Это был неформальный резервный фонд: его запланировали, но не расписывали. Все решения о создании стабфонда были своевременны. Но по мере роста цен стали менять цену отсеечения доходов в фонд. И уже с 2005 года ее подняли с 20 долларов за баррель до 27.

Поскольку в 1990-е годы приняли много популистских законов, многие из них хронически не исполнялись. Бесплатный проезд пенсионеров на городском транспорте не компенсировался полностью, военнослужащие не могли ежегодно съездить в отпуск, из северных регионов не могли переселить граждан и т. д. Объем «нефинансируемых» мандатов превышал объем годового федерального бюджета. С 2000 года приходилось ежегодно принимать федеральный бюджет со списком приложений о приостановлении отдельных норм многих законов. Конституционный суд принял решение, что такой порядок незаконен. Надо было отменять многие нормы или обеспечивать их деньгами в ходе монетизации.

С 2005 года бюджет был в основном сбалансирован. Предложения по монетизации были жесткими. В ходе обсуждения в Думе смягчили максимально. Но нужно было дать больше времени для подготовки и обучения граждан к новым условиям.

Нацпроекты придумали в Кремле, мне о них сказал Путин. Выглядело эффектно. Это было время подготовки к выборам и деньги от нефти и газа «зашкаливали». Требовалось как-то показать гражданам, что деньги идут на дело, а не только в стабфонд. Нацпроекты — не реформы, в основном они ориентированы на раздачу денег: купить племенной скот, закупить оборудование в больницы, купить автобусы для сельских школ и т. д. В результате качество услуг не улучшилось, несколько увеличилось их количество.

Отмена ограничений на движение капитала имела целью увеличить приток иностранных инвестиций и создать конвертируемый рубль. Это новое качество валюты. Такая политика требует очень ответственной макрополитики. Но макрополитика, несмотря на улучшение, не стала очень хорошей. Поэтому сохраняется высокая волатильность курса. Высокие доходы бюджета и недостаточно хороший инвестиционный климат вынудили создавать дополнительные институты развития, такие как инвестиционный фонд и особые экономические зоны. Но их эффективность не столь высока, как могла бы быть, если бы был улучшен инвестиционный климат и правительство больше уделяло внимания инфраструктуре».

Из интервью Алексея Кудрина

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ МОЩЬ РОССИЙСКОЙ ВЛАСТИ пухла как на дрожжах. Цена на нефть, которая на протяжении четырех лет держалась между 20 и 30 долларами за баррель, в 2004 году уверенно устремилась к заоблачным высотам. В казну «с неба» посыпались деньги. Почти расплатившись с внешними долгами, чиновники сумасшедшими темпами стали наращивать бюджетные расходы. Скорость появления новых денег опережала скорость рождения новых идей. Именно высокая цена на нефть и стала фундаментальной причиной смены эпох.

Страна очень быстро подседа на нефтяную иглу. Структура экономики не менялась, старый экономический каркас просто заполняли деньгами. Лишние деньги застилали глаза, и казалось, что проблемы исчезли сами собой.

Механизм отсеечения «дармовых» денег в отдельный фонд надо было вводить гораздо раньше, сокрушался Кудрин. Он не ожидал, что цена на нефть так прытко пойдет вверх, и был уверен, что у него есть время. А когда нефть стала дорожать, создать фонд стало еще труднее — никто не хотел расставаться с деньгами. Многие чиновники рассуждали: он говорит о каком-то фонде для будущих поколений, тогда как деньги — вот они, в руках. Зачем их куда-то складывать?

Споры о Стабилизационном фонде, в котором должны храниться деньги на черный день, шли давно. С подачи своего советника Илларионова Путин еще в 2001 году заявил в послании Федеральному собранию о разделении бюджета на две части — текущие расходы и накопления на будущее. Для России это предложение было в новинку, но многие страны, получающие нефтяные доходы, делали именно так.

Илларионов торопил одноклассника Кудрина: если не разделите бюджет, проспите еще один благоприятный период нефтяной

конъюнктуры. Кудрин осторожничал: «Андрей, не гони. Успеем». Сказывалась усталость от бедности, тем более, что цена нефти еще не взлетела до небес. Бюджет на 2002 год удалось сбалансировать при среднегодовой цене на нефть 18,5 долларов за баррель.

Много денег уходило на выплаты кредиторам. Первые два года нового тысячелетия именно выплаты по долгам стерилизовали избыточную денежную массу, вопрос о стабфонде просто не возникал. Но Илларионов давил: бюджет можно балансировать и при цене 11–12 долларов за баррель, просто надо затянуть пояса. Кудрин понимал, что теоретически Илларионов прав — надо забирать излишки и без всяких проблем рассчитаться с государственным долгом. Но практически это сделать было невозможно. У каждого решения есть политическая цена. Нельзя из-за долга недофинансировать вузы, больницы, учреждения культуры и армию.

В 2002 году Минфин приступил к разработке российского аналога мировых стабилизационных фондов. Глава Центробанка Сергей Игнатьев поддержал коллегу. Но провести решение о стабфонде было нелегко: лоббисты разных мастей, губернаторы, руководители государственных компаний засыпали Минфин предложениями о новых стройках и сообщениями о неотложных нуждах, которые, естественно, требовали выделения дополнительных средств из бюджета. На многих письмах стояла виза Путина: «Рассмотреть».

«Слишком много этих “рассмотреть”, их выполнение похоронит российскую экономику. Нужен единый механизм», — Кудрин не устанно пилил Путина и на общих совещаниях, при личных встречах. Коллеги по правительству ерничали: «Настырный какой. Пока своего не добьется — круги наматывать не перестанет».

Путин долго обдумывал кудринские предложения, и хотя сомнения у него оставались, согласился: «Ладно, сделаем единый механизм».

Подушка БЕЗОПАСНОСТИ

Летом 2002 года Путин принял политическое решение о создании фонда. Депутатам Госдумы его предложение не нравилось. Кудрин готовил к сентябрьскому выступлению в Думе доклад и обдумывал, как назвать этот стабфонд, чтобы всем было понятно. «Кошелек», «хранилище», «копилка»? К решению головоломки подключился помощник Кудрина Геннадий Ежов, который отвечал за связи с общественностью:

— А какое слово-то должно быть?

— Понятное.

— Ну, а что в стабфонде самое главное?

— Главное, Гена, упадет опять цена на нефть — не пойдем по миру с протянутой рукой.

Ежов задумался и засмеялся:

— А давайте назовем фонд «подушкой безопасности». Как в автомобиле: едешь, а в момент аварии срабатывает подушка безопасности, помогает выжить.

— Хороший образ. Так и назовем.

С 1 января 2004 года начали действовать поправки в Бюджетный кодекс о создании стабилизационного фонда. В фонд пошли дополнительные доходы от экспортной пошлины на нефть и налога на добычу полезных ископаемых, когда цена на нефть превышала 20 долларов за баррель. Новый финансовый институт появился очень кстати, он начал аккумулировать доходы в благоприятное время: за ближайшие четыре года среднегодовая цена нефти в реальном выражении удвоится — с 40 долларов за баррель до 80.

Действительность превзошла самые смелые ожидания. По закону правительство вправе было тратить средства стабфонда с того момента, как в нем скопится 500 млрд рублей. Накопления перевалили за эту отметку уже к началу 2005 года, увеличившись за год впятеро. За четыре года в фонде набралось 3,85 трлн рублей — 157 млрд долларов.

Стабфонд превратился в палочку-выручалочку российского правительства: если срочно нужны деньги, есть карман, куда можно залезть. Например, досрочно погасить в 2006 году внешний долг во многом удалось именно за счет средств стабфонда — на это было израсходовано больше 1,3 трлн рублей. Когда у Пенсионного фонда России возник дефицит в размере 30 млрд рублей, дыру в его бюджете тоже закрыли за счет средств фонда.

Уже много позже, в 2008 году, стабфонд разделили на два: Резервный фонд и Фонд национального благосостояния. Как шутили в Минфине: на две заначки — короткую и длинную.

Резервный фонд стал наследником старого стабилизационного фонда. Его роль — снижать инфляционное давление и зависимость экономики от нефтяных доходов. От стабфонда он отличался тем, что источниками его формирования стали доходы бюджета не только от добычи и экспорта нефти, но еще и от газа и нефтепродуктов.

Фонд национального благосостояния создали из нефтегазовых доходов как для сдерживания укрепления рубля и инфляции, так и для софинансирования добровольных пенсионных накоплений граждан и покрытия дефицита бюджета Пенсионного фонда. Средства этого фонда размещены в иностранных облигациях и активах.

Стабфонд стал первым большим шагом Кудрина, кардинально изменившим жизнь российской экономики. Одни его хвалили,

даже стали называть «стабилизатором» российской экономики. Другие неистово ругали, обвиняя в том, что он тормозит процветание страны. Наверное, именно из-за создания стабфонда к Кудрину навсегда прилепился образ скряги, который не дает тратить деньги, а выкачивает ликвидность из родной страны, хотя она в эти годы нарастала бешеными темпами.

Рассудил этот спор кризис. Много лет спустя — в 2008 году, когда средства Резервного фонда и ФНБ пошли в топку кризиса — всем стало ясно, что деньги собирали не зря. Правительство щедро закачивало ликвидность на рынок; другие государства в то время оказались совершенно беспомощными.

Ускользающий «Газпром»

Налоги на газового монополиста тоже надо повышать, причем резко, считал Кудрин. Где это видано, чтобы рентабельность бизнеса превышала 40%? Но было ясно, что реформа «Газпрома», которая позволила бы разделить транспортировку газа и его добычу, отложена в долгий ящик. Газовый монополист ускользал от регулирования.

Когда Греф принес главе совета директоров «Газпрома» Дмитрию Медведеву анализ инвестпрограммы газового монополиста и предложения о его реформе, тот отреагировал спокойно: «Зачем это все? Это все не надо». Медведев не был самостоятельным игроком. Стало понятно, что Путин, который раньше одобрял реформу «Газпрома», теперь, получив над ним контроль, делать это передумал.

Но Греф никак не мог успокоиться и публично критиковал деятельность монополии. После очередной порции критики акции компании стали дешеветь. «Газпром» использовал падение капитализации как повод отсрочить рассмотрение реформы.

Алексей Миллер, новый глава «Газпрома», и Медведев пожаловались Путину на Грефа: «Что он все время наезжает? От этого падает капитализация». Путин их услышал: Грефу было запрещено публично обсуждать реформу монополии.

Это был первый серьезный провал в реформах. Нельзя было менять все вокруг, а газ — основу российской экономики — оставить нетронутым. Кудрин не мог успокоиться: из года в год он упорно вносил в проект бюджета повышенные налоги на «Газпром». Надо отдать должное Миллеру — тот столь же упорно их отбивал. И без особого труда.

Миллер — тихий мужчина невысокого роста, тот самый сотрудник Чубайса, ушедший в 1990-е работать к Путину, умело оберегал монополию от реформ. Его аргумент был таков: «Газпром» — государственная компания, его тарифы на внутреннем рынке регулируются. Если посчитать все издержки на внутреннем рынке, то рентабельность получится почти нулевая. «Так на внешнем у тебя рентабельность ого-го какая», — негодовал Кудрин. «А что ты внешний считаешь? Мы же говорим о налоге на прибыль и НДС, а они с внутренней цены», — ловко парировал Миллер. Он был прав: внутренние цены действительно были малорентабельны. Другое дело, что «Газпром» свои потери окупал сторицей за счет экспорта.

Через несколько лет «Газпром» все-таки согласился на одну реформу. И стал проводить ее с выгодой для себя. В 2007 году Миллер признал, что можно выровнять внутренние и внешние цены на газ — обеспечить «равную доходность за вычетом транспортировки». Из-за дешевизны газа на внутреннем рынке все промышленные предприятия выстраивались в очередь к монополисту за газом. «Дать лимит» на языке газпромовцев означало такому-то предприятию выделить столько-то газа.

Миллер не был против, чтобы перейти на «равнодоходность», ведь это означало, что внутренние потребители (исключая население) станут платить больше за потребляемый газ. В итоге было принято решение, что в течение нескольких лет — к 2011 году — цена на внутреннем рынке станет повышаться. С 2008 года «Газпром» стал получать все больше и больше денег от российских потребителей газа.

Но став владельцем дополнительного дохода, «Газпром» не желал делиться им с государством. «Газпром» хоть и был добывающей компанией, не хотел отдавать бюджету большую природную ренту.

Кудрин не был против выравнивания газовых цен, но он с 2007 года доказывал Путину: цель реформы — выравнивание цен ради баланса энергопотребления в стране, и «Газпром» не должен получить весь доход от этого выравнивания. Путин соглашался. Миллер отбивался: «Газпром» тащит на себе много мегапроектов, затраты монополии огромны. Путин опять соглашался.

Кудрин требовал, чтобы «Газпром» отдавал в казну хотя бы половину полученного дохода. Выравнивание цен превратилось для экономики России в квазианалог в пользу газовой монополии. По расчетам Минфина выходило, что на третий год выравнивания цен «Газпром» получит почти триллион рублей дополнительного дохода в год. А что такое триллион рублей? Если они попадут в казну, то можно ликвидировать дефицит Пенсионного фонда или построить массу дорог. (Впрочем, окончательного выравнивания доходности пока не произошло.)

Миллер, имевший опыт споров с либералами, прекрасно знал, как возразить. «Государству отдавать излишек нет смысла, все равно Кудрин заберет все в свой ФНБ». «Заберешь?» — спрашивал

Путин. «Да. Большую часть», — признавался Кудрин. «Ну вот видишь, все равно заберешь. Не трогай», — парировал Путин. Кудрин сдавался, хотя и предупреждал, что этот дополнительный триллион на рынке подгоняет инфляцию. «Газпром», оборачивающий доллары в рубли, давит на макроэкономику. По сути, вся российская экономика платила инфляционный налог.

Путин на это закрывал глаза. «Газпром» стал не просто добытчиком газа, а инструментом политики. «Газпром» мог прийти с инвестициями в любую страну, даже в ту, где строить бизнес не очень выгодно. Присутствие «Газпрома» могло быть скрытой субсидией тем государствам, с которыми Россия выстраивала политические отношения.

Поэтому все последующие меры регулирования отрасли работали только на монополию. Стали приниматься законы, которые ограничивали инвестиции в газовую сферу. Преимущественное право разработки всех российских месторождений оказалось за монополистом, западные компании могли начинать у нас работу только в консорциуме с российскими. «Газпром» стал выступать как единственный возможный партнер всех будущих инвесторов.

Миллер брал на себя все больше обязательств. И не важно, политические это были обязательства или коммерческие: больше расходов подразумевает и больше доходов. А когда Кудрин начал на него давить, выдвигал железный аргумент: «Сними с меня все указания, а потом добивайся повышения налогов». Кудрин ради интереса даже составил целый список этих указаний: финансировать строительство стадиона в Петербурге, Олимпиаду, провести газификацию регионов, обеспечить совместные инвестиции во Вьетнам и т. п. Но список так и остался лежать на столе министра финансов.

Так хорошие знакомые Миллер и Кудрин, выросшие в одной среде, стали проводниками двух противоположных политических курсов. Кудрин внедрял либеральные подходы, Миллер цементировал основы государственного капитализма.

Истоки МОНЕТИЗАЦИИ

В этот майский день 2004 года Михаил Зурабов, недавно назначенный министром труда, был доволен собой. Он улыбался и много шутил. Зурабов обещал, что успеет свести в один документ пересчет всех льгот, и не подвел: успел. Пухлая папка с расчетами и выкладками не помещалась в портфель, он ее нес в руках. Зайдя в кабинет Кудрина, Зурабов демонстративно ухнул ее на стол:

— Вот! Все сделали.

Кудрин давно ждал этого и постоянно торопил Зурабова: «Когда же? Когда?» Он искренне обрадовался, что теперь начнется работа, и с интересом спросил:

— Сколько получилось?

— 120 млрд рублей.

— Ого. Будем думать.

Думать пришлось еще очень долго. В итоге сумма не уменьшилась, а удвоилась. Так начиналась злополучная монетизация. Эту реформу в правительстве до сих пор вспоминают с ужасом. Монетизацию все время ставят в пример как неудачную реформу: все началось с бюрократии, а закончилось забастовками. Власть хотела вычистить авгиевы конюшни советского и постсоветского наследия, когда люди имели право на льготы, но в большинстве своем их не получали из-за нехватки денег в бюджете. Но впервые получила жесткий отпор — люди вышли на улицу. И это были не просто недовольные, это были те, кому реально очень трудно жилось: пожилые, инвалиды, льготники.

На самом деле монетизация началась не с Кудрина, которого сейчас считают идеологом реформы, и даже не с Зурабова, на которого позже навесили всех собак. Все началось в 2001 году, когда вице-премьер Дмитрий Козак взялся за две трудные реформы: местного самоуправления и федеративных отношений. Козак — питерский товарищ Путина и Кудрина, хмурый юрист, заядлый курильщик. С приходом Путина на пост президента Козака прочили на пост генпрокурора. Но этого не случилось, и он прочно засел за разграничение ответственности органов власти перед гражданами за обеспечение всех сфер жизнедеятельности.

Работка оказалась не из простых: надо было перелопатить сотни законов России и Советского Союза. Она заняла у Козака два года. К середине 2003 года он представил концепцию разграничения полномочий в Российской Федерации, поправки к закону «Об общих принципах организации законодательных и исполнительных органов государственной власти» и новую редакцию закона «Об общих принципах местного самоуправления».

Основной принцип, который проповедовал Козак, — публичность услуг, связанных с повседневной жизнью граждан. После тысяч поправок и нескончаемой череды обсуждений Госдума все-таки приняла эти законы. Но после этого нужно было привести в соответствие с ними все остальные законодательные акты. Перераспределение полномочий между федерацией, регионами и муниципалитетами должно было сопровождаться и перераспределением источников дохода между соответствующими уровнями бюджетной системы. Иначе федерация, ее субъекты и муниципалитеты просто-напросто не смогли бы принимать свои бюджеты.

Начался аврал: внести изменения во все эти законодательные акты и в Бюджетный кодекс нужно было не позднее августа 2004 года — до внесения правительством бюджета на 2005 год.

Тут и встал вопрос — что делать с натуральными льготами? Их на тот момент было великое множество.

Регионы, увидев, что федерация перекладывает на них огромный груз финансирования непонятно чего, выкатили центру огромные долги по ЖКХ, лекарствам, машинам, зубным протезам и многому другому. Зурабову выпала незавидная доля: свести воедино все обозначенные социальные льготы и сделать предложения об их монетизации, то есть замене деньгами.

Результаты этой работы и находились в пухлой папке, которая легла на стол Кудрина.

Боязнь реформы

Кудрина эти льготы мучили давным-давно. Когда он стал министром и занялся вплотную формированием бюджета, он понял, что не в состоянии заложить в бюджет финансирование по всем когда-либо введенным законодательным нормам. Некоторые из них учитывать все же приходилось, что сильно увеличивало расходы. Другие же нормы просто не исполнялись по факту. Граждане справедливо возмущались и обращались в прокуратуру, суды тоже вставали на их сторону. В начале 2000-х они начали отсуживать у государства миллиарды, и ком претензий рос очень быстро.

Когда Кудрин еще работал в мэрии Петербурга, у депутатов появилась мысль предоставить всем пенсионерам бесплатный проезд на городском транспорте. Кудрин хотел их отговорить: «Нельзя это делать, никто не сможет возместить потери компаниям-перевозчикам». «Убытки перевозчики будут выставять городскому бюджету, — объяснял он, а сами эти убытки непрозрачные, учесть их трудно». Но депутаты Кудрина не услышали.

Если бы Кудрин знал тогда, что через девять лет ему придется справляться с валом таких решений, которые накапливались

в геометрической прогрессии! За это время таких норм — и на федеральном уровне, и на региональном — накопилось на еще один бюджет. Их называли «нефинансируемыми мандатами». Обещания властей росли, денег на их исполнение не хватало. Но надо было выбираться из этой ситуации: обещать только то, на что хватает денег.

Сначала Минфин пошел на хитрость: каждый год вместе с принятием бюджета на очередной год приостанавливались нормы других законов. Кудрин прекрасно понимал, что так делать не хорошо, однако это был единственный способ быстро заткнуть бреши в бюджете. В 2004 году Конституционный суд признал неконституционность такой практики: Российская Федерация как социальное государство не может произвольно отказываться от выполнения взятых на себя публично-правовых обязательств. В общем, крутись как хочешь.

Жесткое закрепление за уровнями власти доходов и расходов давало шанс разобраться со злосчастными нефинансируемыми мандатами, перевести льготы в денежную форму. Кудрин охотно занялся этой реформой. Он понимал, что только сейчас — с относительно новой Думой и в начале президентского срока — можно предпринимать непопулярные шаги. Ближе к выборам это было бы нереально.

В правительстве прекрасно понимали, что монетизация — реформа трудная. Молодую партию «Единая Россия» просто колотило, принимать новые правила депутаты не хотели. Процесс удалось сдвинуть только благодаря поддержке Путина. Он, к слову сказать, тоже много думал, как эту реформу провести поспокойнее, — сомневался. Путин собирал совещания, выслушивал всех. Многие пугали: будет много недовольных. Слово взял Кудрин:

— Недовольных будет много. Но когда у нас за спиной есть Стабилизационный фонд, мы можем деньгами компенсировать любые проблемы.

Кудрин пообещал, что не будет экономить на компенсациях и в случае необходимости выделит дополнительные средства из бюджета. Обещание решило дело. Монетизация была запущена.

Шутка

18 октября 2004 года заседание президиума фракции «Единой России» проходило очень нервно. Все уже понимали, что законы о монетизации принимать придется, но никто не хотел этого делать. Также депутаты упорно не хотели соглашаться с Минфином об увеличении минимального размера оплаты труда до 700 рублей; единороссы настаивали на 900 рублях. У Кудрина уже кончились все аргументы. Повисла пауза.

— Если примете, я вступлю в «Единую Россию».

— Отлично.

Генеральный секретарь «Единой России», тертый партиец Валерий Богомолов шутку Кудрина с радостью поддержал. Он взял карандаш, который был под рукой, и на листочке написал текст заявления о вступлении в партию. Богомолов передал карандаш Кудрину, тот заявление подмахнул. Все рассмеялись. Шутку оценили. Решение правительства одобрили.

После окончания генсовета Кудрин сказал Богомолову:

— Ты prvi это заявление. Пошутили и ладно.

— Да-да.

Однако сразу после заседания фракции Богомолов заявил, что министр финансов Алексей Кудрин подал заявление о вступлении в партию. Шутка не удалась, подумал Кудрин. И публично

сказал, что заявления о вступлении не писал, хотя партию в целом поддерживает: «Я думаю, “Единой России” еще надо встать на ноги в части доверия граждан».

История с заявлением дала первую трещину в отношениях Кудрина и «Единой России». В открытую конфронтацию, впрочем, они вступили только осенью 2007 года, когда Кудрин приехал поговорить о бюджете на бюро высшего совета «Единой России». Таков был порядок в партии: сначала обсудить проект с ее руководством, а потом спускать вниз, во фракцию.

Заседание бюро проходило с пафосом — не в Думе, а в Администрации Президента на Старой площади. Впрочем, Старая площадь для руководства «Единой России» — родное место. Есть в партии такая традиция: каждую неделю единороссы-руководители начинают с совещания у главы Администрации президента. Там вырабатывается позиция по каждому законопроекту, и без согласования с Кремлем «Единая Россия» никогда никаких поправок не вносит.

Слово тогда, в 2007 году, взял председатель высшего совета партии Борис Грызлов, верный солдат Кремля. Неожиданно для Кудрина Грызлов стал нервно, но жестко критиковать Минфин и бюджет. Кудрин, удивляясь, возражал: «Наша позиция верная, мы всё просчитали». На что Грызлов отрезал:

— Не надо нам здесь читать лекции. У нас есть свои советники — доктора наук. Они не согласны с вами. Вы всё делаете неверно.

Грызлов заявил, что не следует формировать Стабилизационный фонд, деньги нужно вкладывать в экономику и чрезмерное укрепление национальной валюты из-за большого притока денег — вовсе не угроза, а пустые разглагольствования. Кудрина речь Грызлова возмутила:

— Вы не разбираетесь в теме, и мне жаль, что вы взяли такой тон в разговоре со мной.

— Не учите нас.

— Вы не разобрались и не способны обосновать свою позицию, которая на самом деле может нанести ущерб.

Встреча получилась скомканной. Решений не приняли, зато разгорелся долгий конфликт. Единороссы выбрали Кудрина в качестве одного из главных своих врагов в правительстве и при каждом удобном случае нелестно о нем отзывались. Кудрин платил партии тем же — критиковал и обвинял в несамостоятельности. В 2010 году Кудрин открыл ящик Пандоры: он первым из представителей действующей власти сказал, что партия увлеклась административным ресурсом и что реальная политика делается в правительстве.

ВИНОВНИК МОНЕТИЗАЦИИ

По окончании новогодних праздников 2005 года несколько сотен жителей подмосковного города Химки перекрыли Ленинградское шоссе. Движение было заблокировано на несколько часов. Областные пенсионеры протестовали против отмены льгот — прежде всего, бесплатного проезда на столичном транспорте, льготы, сохраненной столичным бюджетом. Акция в Химках сработала как выстрел стартового пистолета: волна протестов против монетизации льгот захлестнула всю Россию.

Впервые люди были так возмущены действиями избранного ими президента Путина. Власть растерялась. Сопrotивления, конечно же, ждали, но протестов такой силы — нет. Бесплезно было объяснять в такой ситуации, что решение правильное, просто не везде его хорошо подготовили, и что в химкинской проблеме виновата не монетизация, а то, что вовремя не смог-

ли договориться два соседа-губернатора, московский Юрий Лужков и подмосковный Борис Громов. Надо было срочно улаживать конфликт и брать на себя ответственность.

Депутаты, в 2004 году принявшие законы о монетизации, в начале 2005 года негодовали вместе с населением, грозили правительству вотумом недоверия. Кудрин и Зурабов пришли по их требованию в Госдуму. Разговор был длинный, депутаты сыпали вопросами. Кудрин и Зурабов принесли в Думу «плату за ошибки» — увеличение с 1 марта базовой части пенсии и индексацию денежного довольствия военнослужащим.

Гораздо позднее стало ясно, что неудачная монетизация подтолкнула власть к смене политической парадигмы — правоцентристская политика поменяла вектор и сдвинулась влево. Истоки государственного патернализма, ставшего потом основой политики Путина, — не только в высокой цене на нефть, но и в испуге от трудной реформы. Но «платы за ошибки» депутатам уже было мало, им требовалась жертва.

Руководитель фракции «Родина» Дмитрий Рогозин, который все время старался привлечь к себе внимание яркими высказываниями и поступками, обратился к «министрам-капиталистам» с вопросом: где они были 1 января и кто за это несет персональную ответственность.

«Мы несем ответственность, — признал Кудрин с трибуны Думы, — мы подставили частично и Думу, и президента». Так на имидже Кудрина появилось еще одно клеймо: виновник монетизации.

Со временем с монетизацией разобрались. Кстати, многие льготники отказались от привилегий, за которые так истово бились. Когда им был предложен выбор — льготы или денежная компенсация, они выбрали деньги.

Однако парадокс монетизации состоял в том, что власть, наведя порядок в части льгот для населения, «оставила за кадром» собственные льготы и привилегии. Монетизация была реформой для простых людей, но не для элит. Прошло много лет, а чиновники продолжают вовсю пользоваться льготами — государственными машинами, дачами, квартирами, путевками, медицинским обслуживанием. В начале 2000-х годов Козак пытался поднять и эту тему, монетизировать льготы чиновников, но до серьезного обсуждения так и не дошло.

Поиск консенсуса

Монетизация спутала все планы. В Кремле и правительстве понимали: теперь люди будут воспринимать любые реформы негативно, все их будут сравнивать с монетизацией. На одном из совещаний глава Администрации президента Дмитрий Медведев так и сказал своим сотрудникам: «Забудьте слово “реформа”». Сейчас не время беспокоить людей, надо их успокоить.

Стратегия успокоения вызвала досаду у помощника президента Игоря Шувалова. Он уже полтора года готовил сразу три реформы — здравоохранения, образования и жилищного сектора, а тут эти либералы — в первую очередь, конечно, Кудрин — вбили кол в самое сердце будущих преобразований. Настроение у Шувалова было поганым.

А началось все в 2003 году, когда заместитель главы администрации Вячеслав Сурков, отвечавший в Кремле за работу с партиями, обратился к своему начальнику Волошину:

— Саша, у меня отношения с коммунистами окончательно испорчены. Нужно бы повестку выработать, которая бы всех объединила. А то мы все время спорим, спорим. Надо что-то такое, что всех бы объединяло.

— Отлично. У нас без дела Шувалов сидит. Давай мы его на это дело и отрядим.

Шувалов работал в администрации чуть больше месяца и действительно ничем крупным не занимался, поэтому с рвением взялся за благородное поручение — найти точки для консенсуса. Записка, которую Шувалов подготовил для президента, получилась небольшой — всего несколько листков. Но реформы, которые он предлагал запустить, касались всех жителей страны — их здоровья, образования и жилища. Путин подписал: «Согласен».

Летом 2003 года Путин собрал большое совещание. Пришли не только сотрудники Администрации президента во главе с Володиным и Касьянов со своими министрами, но и лидеры всех фракций, а также ученые. Путин предложил присутствующим поработать над консолидирующей повесткой дня и представил им координатора — Шувалова. Все утвердительно кивали головами. Идея нравилась.

Дело пошло бодро. Ежедневно шли семинары на базе Центра стратегических разработок — площадки, где разрабатывалась экономическая программа Путина. К тому времени ЦСР возглавила Эльвира Набиуллина, всегда державшаяся в тени Грефа. Потом Набиуллина стала заместителем Грефа, и все в министерстве знали — эта тихая невысокая женщина имеет большое влияние на министра, она его правая рука.

В 2004 году Путин выступил с посланием о важнейших общенациональных задачах: обеспечении граждан доступным жильем, модернизации здравоохранения и развитии образования. Это было первое послание Путина за его второй президентский срок, его социально-экономическая повестка на ближайшие четыре года. Шувалову казалось, что наступило время свершений. И теперь все увязло в монетизации.

Руки Шувалова опустились после встречи с новым премьером Михаилом Фрадковым; это был дисциплинированный аппаратчик. В правительстве быстро заметили, что Фрадков не любит принимать самостоятельных решений, ему по вкусу, чтобы все происходило само собой. Когда Шувалов заговорил с премьером о необходимости создать проектный механизм для исполнения общенациональных задач, Фрадков с отсутствующим взглядом стал рассматривать что-то на противоположной стене. Премьер инициативу Шувалова не понял: «Не нужен никакой проектный механизм». Увы, Фрадков не умел угадывать вектор будущих тенденций. Через пару лет национальные проекты стали любимым делом власти, превратились в предвыборный проект следующего президента.

День в Завидово

В начале лета 2005 года в Завидово, загородной резиденции Путина, собрались около десятка чиновников, в том числе Медведев, Шувалов, Кудрин, Греф и Зурабов. Темой встречи были национальные проекты. Совещание проходило прямо на улице — в саду, в большой беседке. День был солнечным, все пребывало в благодушном настроении. Все, кроме Кудрина, который знал, что сейчас ему выставят очередной счет. Минфин верстал проект бюджета на 2006 год, и в нем нужно было найти деньги на реализацию нацпроектов.

Кудрин не понимал, зачем придумывать какой-то новый механизм управления. Главная идея нацпроектов заключалась в следующем: менять не всю систему, а только какую-то ее часть, влить деньги в некую конкретную инициативу, которая вытянет всю отрасль. Дашь денег на новые машины «скорые помощи» — начнет лучше работать все первичное звено медицинской

помощи. Кудрин не скрывал, что подобные вливания считает неэффективной тратой денег. Он был убежден, что национальные проекты не то что не полезны, они даже вредны. Вместо этого надо проводить системные реформы, чтобы региональные власти сами могли финансировать больницы, школы и жилье, а не урезать экономическую самостоятельность территорий и выдавать им деньги на текущие расходы.

Но слышать Кудрина никто не хотел. Кризиса никто не боялся. Стабилизационный фонд пух день ото дня. В августе 2006 года за российскую нефть стали давать уже 60 долларов за баррель. Тогда казалось, что это запредельно много. Надо было давать деньги людям. Но давать их из центра, потому что каждый регион в отдельности не примет системных для всей страны решений, защищали свой подход Шувалов и Медведев.

Шувалов начал разговор с того, что сумма, выделяемая на нацпроекты, должна быть большой и круглой. Так будет эффективнее, люди серьезнее отнесутся к начинаниям, да и на маленькие деньги вряд ли сделаешь что-то грандиозное.

100 млрд рублей в год. Эта цифра Кудрина просто обескуражила. Он был готов к большим расходам, миллиардов в 40–50, но не до такой же степени. Министр финансов подавленно молчал.

Повисла пауза. Все смотрели на него и ждали, что он скажет. А Кудрин смотрел куда-то в сад, разглядывал листья на ближайшем дереве.

Путин прервал молчание:

— Что скажешь, Алексей?

— Я считаю, что на эти нацпроекты вообще не нужно давать денег. Это затыкание дыр. Деньги должны поступать в экономику через развитие системы, а не по директивным указаниям сверху. Эти траты будут неэффективными. Если вы думаете, что

для нашего бюджета 100 миллиардов — маленькая сумма, то вы ошибаетесь, 100 миллиардов — это много. Если будет принято решение о выделении таких средств, то придется урезать другие расходы, не менее, а может, даже более важные.

Путин понимающе махнул головой.

— Делать нацпроекты будем. Так что деньги надо выделять. Но я поддерживаю Алексея: будем сжимать другие расходы, отберем ненужное.

Шувалов был доволен: день в Завидово прошел не зря. Он чувствовал, что начинается нечто большое и грандиозное, плотина непонимания прорвана. Кудрин же уезжал подавленным: похоже было, что начинается другая жизнь — безудержное расходование денег, заработанных на нефти. Это будет выглядеть красиво для избирателей, поможет развитию некоторых бюджетных направлений, но придавит, замедлит развитие экономики в целом.

Кудрину стало окончательно ясно, что подавить инфляцию будет трудно: сокращать расходы никто не хотел, наоборот, чиновники все больше залезали в нефтяные деньги. Они быстро забыли, какие споры вызывала цена отсечения нефтяных доходов в стабфонд на уровне 27 долларов за баррель. Ведь теперь нефть стоила уже 60 долларов.

В стране началась эра популизма. Либеральные реформы разочаровали власть, в российскую политику надолго пришел патернализм.

Проекты пошли

Все закрутилось очень быстро. Слово «реформа» заменили словом «проект», так новые преобразования уже не должны были казаться населению чем-то страшным. Впрочем, о реформах действительно уже не было речи.

Медведев поддержал Шувалова: «Будем создавать проекты при президенте. Если даже возникнут конфликты в правительстве, все равно будем продолжать», — пообещал он. Медведев настойчиво стал убеждать всех, и в первую очередь Путина, что надо создавать некий центр продвижения проектов — например, новый совет при президенте. И этот совет должен будет внедрять новый метод управления — проектный.

Путин согласился возглавить совет, но чтобы конфликтов с правительством было меньше, отправил Медведева самого заниматься этим делом в Белый дом, назначив его вице-премьером. Президент дал поручение правительству работать над национальными проектами, включив в них еще поддержку агропромышленного комплекса. Так национальных проектов стало четыре.

С 2005 года национальные проекты надолго стали центром экономической политики. Путин выступил в парламенте и пообещал, что будет постоянно держать в поле зрения реализацию национальных проектов. В министерствах и ведомствах, курирующих нацпроекты, прошли специальные коллегии. Фрадков, вначале отвергавший проектный метод, теперь активно включился в процесс — он лично посещал все заседания министерств и призывал чиновников составлять графики реализации проектов.

В правительстве создали специальный департамент нацпроектов, который возглавил молодой — ему еще не исполнилось 28 лет — Борис Ковальчук. Его отец, друг Путина Юрий Ковальчук, был председателем совета директоров банка «Россия». Путин участвовал в создании этого банка, когда занимался внешними связями в мэрии Санкт-Петербурга. Постепенно банк «Россия» вырос во влиятельную финансовую империю, а его акционеры начали трудиться на ниве национальных проектов, например, строить в регионах медицинские центры.

Сурков оказался абсолютно прав: национальные проекты консолидировали парламент. Лидеры всех партий с удовольствием ходили на заседания совета. Председатель Совета Федерации Сергей Миронов, который не скрывал своей преданности Путину, радовался, что нацпроекты положили конец кудринской политике «зажимания» расходов. Он заявлял, что совет по нацпроектам наконец-то обеспечит контроль за расходованием средств Стабилизационного фонда.

Кудрину не удалось сократить другие расходы бюджета, как договорились в Завидово. Сумму в 100 млрд сколько ни ужимали, ничего не вышло. В октябре 2005 года Кудрин заявил, что реализация четырех нацпроектов в следующем году потребует 134,5 млрд рублей, и что средства на это в бюджете есть. Путин обещал, что деньги не уйдут в песок, а жесткий контроль за их расходованием позволит пресечь лоббизм.

Медведев рьяно взялся за отведенный ему участок работы: он проводил массу совещаний, ездил по регионам, посещал то фермы, то больницы, то школы. Национальные проекты стали его визитной карточкой на выборах 2008 года. Они оказались хорошим политическим трюком и дали двойной эффект: Путин их запустил, получив одобрение элит, а Медведев, приняв эстафетную палочку, выстроил на них свою избирательную кампанию. По телевизору неустанно твердили: нацпроекты — это столько-то выделенных миллиардов учителям, столько-то на строительство жилья, столько-то на «скорую помощь», столько-то на индексацию зарплат участковым врачам, на гранты молодым ученым. Место структурных преобразований заняла большая реклама.

Парадокс же состоял в том, что, несмотря на консолидацию элит, простые люди холодно восприняли всю эту «проектную» активность. В 2006 году, согласно данным исследований, более

половины опрошенных были уверены, что это никак не скажется на их жизни. Более 40% считали, что деньги будут использованы неэффективно. Так оно зачастую и было: новенькие школьные автобусы приходили в деревни, в которых не было денег на их техническое обслуживание и на водителей; роскошные медицинские центры строили там, где не было квалифицированного персонала и некому было работать на дорогом оборудовании. А после выборов 2008 года о нацпроектах постепенно и вовсе забыли.

СВОБОДУ ДЕНЬГАМ

Дать дорогу капиталу было давней мечтой Кудрина. С одной стороны, Россия ведет себя «как взрослая», входит в клубы ведущих стран мира, а с другой — ограничивает движение капиталов из страны в страну. Чтобы вложить деньги в Россию, инвестор должен был спросить разрешения у Центробанка. Такое же разрешение требовалось и российской компании, намеревавшейся инвестировать деньги за границей. Если иностранный предприниматель в начале 2000-х годов хотел вывести свои деньги от продажи активов из страны, то сделать это быстро было невозможно: следовало перевести средства на специальные счета Центробанка и ждать от него разрешения на операцию. Для иностранного инвестора это создавало неопределенность: как использовать свою выручку от продажи активов, если ты не вполне можешь ею распоряжаться?

Освободить движение денег было необходимо. Но резких движений предпринимать не следовало, чтобы инвестиции не утекли из страны. Поэтому Минфин и ЦБ решили задать переходный период.

Сначала — с 2004 года — Игнатьев и Кудрин придумали запустить промежуточный механизм. Он был не разрешительным,

а экономическим: инвестор резервировал 1% от суммы вложений на счетах ЦБ на год. Получался своего рода налог на спекулянтов. Если инвестиция короткая, резерв делает ее невыгодной, а если длинная, то это уже не так страшно: через год зарезервированная сумма освободится. Чем длинее срок инвестиций, тем меньше получалась реальная плата. Таким образом, ЦБ и Минфин пытались сгладить резкие скачки в движении капитала и создать дополнительные стимулы для его притока.

Путина уговаривать не пришлось. Он поддерживал снятие ограничений, понимая, что это решение увеличит политический вес России. Тем более, что в 2006 году в Санкт-Петербурге должен был пройти саммит G8. За месяц до саммита — 1 июня 2006 года — все ограничения на передвижение капитала были сняты. Это могли почувствовать не только иностранные и российские компании, но и обычные люди. Теперь каждый гражданин России без всяких условий и разрешений мог иметь счет и брать кредиты в любом иностранном банке. Для развития экономики это будет полезно, рассуждал Кудрин: в банковском секторе вырастет конкуренция, возрастет оборот денег.

Пообедали

Бабье лето 2004 года было в разгаре, и воскресная встреча двух министров затянулась. Обед уже давно закончился, а Кудрин и Греф по-прежнему сидели за столом и горячо спорили. Впрочем, приглашая Кудрина в гости, Греф прекрасно понимал, что спор будет жарким и долгим. Какими бы единомышленниками они ни были, все же подходы к реформам они исповедовали разные. Возвращать долги в «жирные» времена правильно, соглашался с Кудриным Греф, но не инвестировать в инфраструктуру и не увеличивать потенциальную емкость экономики — ошибка.

Впрочем, этот конфликт вытекал из их служебных задач. Если бы бюджет был дефицитным, а страна имела много долгов, то Кудрин был бы плохим министром финансов. Но если бы экономика не росла, то плохим министром оказался бы уже Греф.

Над Грефом и Кудриным многие посмеивались: говорили, что они — Тянитолкай российской экономики. Пока спорят друг с другом, глядишь — что-то и сдвинется. Рассказывают, что в очередном споре, который разгорелся прямо в Кремле, Греф вместо контраргументов сочинил четверостишие: «Среди ставок и тарифов, / Просто лжи, легенд, сомнений / Мы воюем жарче скифов / За несходство заблуждений». Кудрин аргумент принял.

Кудрин выпил уже вторую чашку чая, но не сдавался. Он стоял на своем: надо добиться низкой инфляции. Только это подтолкнет предприятия к развитию, только в здоровой экономической среде будут строиться заводы, дороги и иная инфраструктура. Греф упрекал коллегу: нельзя на экономику смотреть только глазами монетариста. «Есть такая штука, — объяснял министр экономики, — как скорость обращения денег: если в экономике больше конкуренции, если развивается инфраструктура, то экономика способна абсорбировать больше денег». «Скорость обращения денег влияет на уровень инфляции», — доказывал Греф. Кудрин отбивался: «Экономический рост зависит не только от инвестиций. Конечно, инвестиции — важнейший канал для роста, но сами инвестиции идут не из бюджета, это результат сбережений в экономике. Причем чем ниже инфляция, тем больше сбережения».

Кудрин устал от спора и молчал: сначала нацпроекты Администрации президента, теперь друг Греф туда же — тоже хочет забрать деньги Стабилизационного фонда. Высокие цены на нефть никому не давали покоя. Грефа молчание Кудрина только раздрадило:

— Инфраструктуре надо уделять максимальное внимание. И именно за счет государственных средств. Есть такие сферы, где частные инвестиции не в состоянии ничего решить. Развитая инфраструктура пробьет и частные инвестиции, понимаешь?

— Согласен, что инфраструктура нужна, но тогда надо пересматривать структуру бюджета: перестать наращивать оборонные и социальные расходы.

Греф позвал Кудрина на обед не случайно. Он очень хотел создать институт, который бы подтолкнул развитие экономики, помог частному бизнесу развернуться. Государство могло бы вкладываться в инфраструктуру совместно с частным бизнесом. Грефу хотелось, чтобы привычное для многих стран понятие public-private partnership, государственно-частное партнерство, вошло и в российскую практику. В Министерстве экономики уже придумали и название для такого государственного института — Инвестиционный фонд. Кудрину затея не нравилась: если регионам не хватает денег на развитие инфраструктуры, то лучше эти деньги дать самим регионам. Пусть решения о необходимых проектах принимаются на местах, а не в центре.

Кудрин доказывал, что надо быстрее заплатить долг МВФ. Это будет полезно для экономики, снизится долговая нагрузка и одновременно стерилизуется избыточная денежная масса.

Чай пить уже не хотелось. Кудрин и Греф сидели друг напротив друга и молчали. Греф предъявил последний аргумент:

— Не поддержишь Инвестфонд, я не подпишу тебе постановление о досрочном погашении долгов МВФ.

— Это шантаж.

— Да, именно так.

— И сколько стоит твой Инвестфонд?

— Несколько миллиардов.

— Несколько миллиардов? — Кудрин удивленно поднял брови. Все не так страшно, как казалось сначала.

— Да. Несколько миллиардов долларов.

ДВА МИЛЛИАРДА

Всю дорогу домой Кудрин думал: может быть, стоило поупираться и еще подсократить финансирование этого Инвестфонда? Он согласился на 2 миллиарда в год. Не многовато ли? Но все равно был доволен: в этом году страна вылезет из долговой удавки и расплатится с МВФ.

В начале 2005 года — 31 января — Россия погасила весь свой долг перед Международным валютным фондом на сумму 3,3 млрд долларов.

В марте 2005 года стало известно, что Минэкономразвития подготовило документы о создании Инвестфонда. До конца года на его счета должно было поступить 60 млрд рублей. Положение об Инвестфонде начало действовать с 1 января 2006 года, его размер достиг 69,7 млрд рублей.

Первые четыре проекта были утверждены спустя полгода. Два из них были петербургскими — софинансирование строительства платной автомагистрали «Западный скоростной диаметр» и строительство участка скоростной дороги Москва — Санкт-Петербург. Спустя месяц — в июле 2006 года — Кудрин согласился увеличить размер фонда еще на 14,8 млрд рублей: эти деньги удалось сэкономить за счет досрочной выплаты долга Парижскому клубу. Министерство заваливали предложениями о новых стройках: в 2006 году их было уже больше, чем на 450 млрд рублей.

Впрочем, судьба у Инвестфонда оказалась не очень счастливой. С уходом Грефа в 2007 году фонд передали другому ведомству — Министерству регионального развития. Новый куратор

Инвестфонда, вице-премьер Дмитрий Козак, не считал нужным тратить государственные деньги на огромные проекты, проводить дороги и тянуть инфраструктуру к неосвоенным месторождениям олигархов. А выходило именно так: многие проекты Инвестфонда обеспечивали инфраструктуру для будущих проектов Олега Дерипаски, Владимира Потанина, Елены Батуриной, Сергея Пугачева. Диверсификации экономики не вышло. Козак переориентировал фонд на финансирование небольших региональных проектов.

Результаты проверки Инвестфонда Счетной палатой оказались неутешительными: к 1 декабря 2007 года на счетах фонда скопилось больше 200 млрд рублей. С наступлением кризиса финансирование Инвестфонда уменьшилось в четыре раза. С момента образования до 2013 года Инвестфонд получил из бюджета 336,6 млрд рублей; в 2012 году — только 37,9 млрд.

Инвестфонд так и не стал мощным инвестиционным инструментом, зато по сей день является яблоком раздора между федеральными ведомствами. Новый министр экономики Андрей Белоусов, который занял этот пост в мае 2012 года, предпринял попытки вернуть контроль над Инвестфондом, чтобы сделать из него мощный инвестиционный инструмент. Минрегион, однако, позиции не уступил. Схватка за фонд еще впереди. И может быть, даже не одна.

ГЛАВА 7

ПЕРЕГРЕВ

**Нефтяной бум. — Государственные монстры. — Греф уходит. —
Планирование саммита АТЭС. — Путин хочет строить. — Арест Сторчак. —
Война Кудрина с силовиками.**

2007 — создано шесть новых госкорпораций

2007, февраль — отставка Грефа с поста главы Минэкономразвития

2007, ноябрь — арест замминистра финансов Сергея Сторчак

2008, весна — решения о саммите АТЭС и о развитии Дальнего Востока

2008, октябрь — Сторчак выходит на свободу

«Период 2006–2008 годов характеризовался серьезным перегревом экономики, скачущей инфляцией; сначала мы достигли самого низкого уровня инфляции, а потом она опять начала расти. В 2006 году уровень инфляции составил 9%, что является самым низким уровнем с 1992 года, а в 2007 году — снова почти 12%, в 2008 году — больше 13%. Масса денег в 2006 году выросла более чем на 30%, а в 2007–2008 стала прирастать более чем на 40% в год.

Росту цен способствовал и продовольственный кризис в мире. В строительстве, торговле, сфере недвижимости создавались “пузыри”. Это повлияло на серьезное падение ВВП в 2009 году. К середине 2008 года цены на нефть достигли 139 долларов за баррель, что очень сильно давило на рубль, как в сторону укрепления, так и в виде инфляции. Длинные деньги создать не удалось. У правительства не хватало воли ограничивать поступление в экономику нефтегазовых денег.

Соответственно, стали создавать институты, компенсирующие недостатки макроэкономики. Создали Банк развития, “Роснано”, Фонд реформирования ЖКХ. Президент Владимир Путин таким образом реагировал на прирост денег от нефти и газа. По сути, мы пережили период, когда нефтяные деньги вызвали “нефтяное проклятье”. Реформы отступили на второй план.

Уход Германа Грефа с поста министра экономического развития был ожидаемым. Не все удалось сделать. В правительстве росли противоречия. Да и вообще, не очень здорово долго задерживаться на одной должности. Греф перешел на хорошую работу. Считаю, что он улучшил «Сбербанк». Без него в чем-то стало сложнее: хотя Эльвира Набиуллина стала достойной заменой, полностью она заменить его не могла.

Думаю, одним из факторов усиления госкапитализма стала половинчатость либеральных реформ в предыдущий период, что не привело к ожидаемым результатам в экономике и госуправлении, в росте инвестиций. При таких серьезных ресурсах легче раздавать деньги отраслям и меньше ожидаются частные инвестиции».

Из интервью Алексея Кудрина

«ТОЛЬКО ОТРИЦАТЕЛЬНОЕ», — твердил Кудрин, когда подчиненные спрашивали, какое заключение дать на предложение о создании очередной госкорпорации. «Только отрицательное».

Он был раздосадован и подавлен: государственных корпораций стало слишком много. Он винил себя, что упустил момент и не мог уже сдерживать этот нескончаемый поток предложений о создании огромных государственных монстров. И конечно же, он винил цены на нефть. Сотни миллиардов разлетались в стороны, как шелуха от семечек. Путин одобрял почти все предложения об увеличении государственных расходов, которые ему приносили на подпись. Госкорпорация — пожалуйста. Индексация — не против. Промышленный объект — хорошо. Бюджет должен был удовлетворить всех. Удержать его от растаскивания уже было невозможно. Многим коллегам Кудрин казался занудой, который только и твердит банальности из учебника. Все хорошо, а он нагнетает.

Кудрин же объяснял: темпы расходов государственного бюджета не могут превышать рост валового внутреннего продукта. Когда госрасходы растут быстрее экономики — это аномалия. Экономика просто не переварит эту попытку ускорения роста. Если это вообще осознанная попытка, а не банальная трата денег.

В 2007 году появилось сразу шесть госкорпораций — Внешэкономбанк, Фонд содействия реформированию ЖКХ, «Олимпстрой», «Роснано», «Росатом», и «Ростехнологии». Вместе с еще одной госкорпорацией — «Агентством по страхованию вкладов» — они получили от государства собственности на 2 трлн рублей и еще 640 млрд рублей из бюджета.

Иногда рождение этих новообразований ставили Кудрину в вину: «Ты всех задушил Бюджетным кодексом, вот они

и пытаются получить государственные средства в обход твоих жестких правил». Госкорпорации получили статус некоммерческих организаций, то есть должны были работать не ради извлечения прибыли. При этом все средства и активы, попадая на баланс госкорпораций, переставали быть государственными, а значит Бюджетный кодекс на них уже не распространялся.

Греф убеждал Кудрина, что надо создавать оазисы для бизнеса — свободные экономические зоны. «Если освободить от налогов избранные территории, это ускорит диверсификацию экономики», — твердил Греф. Кудрин упирался.

— Герман, сколько ты хочешь получить всех, вместе с частными, инвестиций в свободную зону?

Греф немного подумал и ответил:

— Миллиардов двадцать долларов.

Это была смелая оценка, ведь объем всех инвестиций в основной капитал за 2004 год был всего в три раза больше: немногим более 60 млрд долларов.

— Если проводить реформы одинаковые для всех, то получим 60 миллиардов. Больше, чем в зоны. Инвесторов привлекают фундаментальные макроэкономические показатели, низкие риски и инвестиционный климат, а не льготы. Ты переоцениваешь свободные зоны.

Греф, конечно, создание свободных зон пробил. В июне 2005 года проект закона «Об особых экономических зонах» правительство внесло в Госдуму, а в начале июля — перед самыми каникулами — парламентарии одобрили закон. Но надо отдать должное: льготами законодатели увлекаться не стали, упирали на упрощение администрирования. Позже, в кризис, свободные зоны получают свои льготы, но наплыва инвесторов так и не обещают.

ПЛОХАЯ НОВОСТЬ

Еще одна плохая новость: Греф опять сказал, что уходит. На этот раз серьезно. Хоть Греф и выступал за усиление государственного спроса через специально созданные инструменты, хоть он и агитировал за создание некоторых госкорпораций, Кудрин понимал: его уход — это плохо, очень плохо. Хотя споры с Грефом изматывали и иногда кончалось ссорой, без него станет трудно. Ведь оба они хотели одного и того же, пусть и собирались двигаться разными путями.

Оба они понимали: многое из сделанного, особенно в начале 2000-х, стало возможным благодаря страховке Путина, своих реформаторов он прикрывал по полной программе. Теперь же страховка кончилась, и Путин не стал ее продлевать.

— Оставайся. Нельзя сейчас уходить.

Кудрин готов был уговаривать Грефа столько, сколько нужно, и в будни, и в выходные.

— Не могу. Я устал. Нет результатов, больше не интересно.

— Если ты уйдешь, не будет никаких результатов.

— Простора для изменений нет, перспектив — тоже, понимаешь? Денег слишком много, уже можно и не менять ничего. В таких условиях работать невозможно.

Разговоры продолжались несколько месяцев. Греф был подавленным. А история с таможенной его доконала. Когда в ведение Грефа передали таможенную службу, он рьяно взялся наводить там порядок — хотел создать прозрачную систему регулирования. Он обновил кадры, поставил перед ними большие задачи. Греф увлекся этой работой, посвящал ей много времени. Удалось перекрыть некоторые контрабандные каналы: на Дальнем Востоке задержали суда с мясом, в Москве — эшелоны с розничной контрабандой.

И тогда против Грефа началась настоящая война. Стало понятно, что контрабандный бизнес связан с силовиками. Причина войны была очевидной: ставкой были десятки миллиардов неплаченных таможенных пошлин и НДС. Одного за другим ставленников Грефа в таможне стали арестовывать.

Греф решил уходить. Путин держать его не стал, согласился: «Уходи». Только попросил сделать это не сразу, чтобы не было скандала, а позже. Таможенную службу передали в ведение премьера Фрадкова.

На просьбы Кудрина переменить решение Греф бросил:

— Все, Леша, я ушел.

Греф проработал еще долго, больше года. Но в сентябре 2007 года правительство Фрадкова было отправлено в отставку, и Греф, покинув пост вместе со всеми, обратно не вернулся. Он, как и хотел когда-то, ушел в бизнес, в крупнейший государственный банк «Сбербанк». Греф поставил перед собой задачу превратить советский банк в современный финансовый институт, и эта работа поглотила его на долгие годы.

«Точно! На Русском будет университет»

Где именно проводить саммит Азиатско-Тихоокеанского экономического сотрудничества обсуждали почти год. Но Путин почти сразу выбрал Владивосток: город должен стать столицей российского Востока, окном в Азию.

В середине 2000-х годов российские власти почувствовали, что дальневосточная территория запущена. В 2006 году развитие Дальнего Востока обсуждали в Совете безопасности. Российская часть региона сильно уступает в развитии соседним государствам, это было очевидно всем. Даже когда-то отсталые страны Азии устремились в рост, а с депрессивных территорий

российского Дальнего Востока люди уезжали тысячами. Росло социальное напряжение, местные жители митинговали из-за ограничений на ввоз иномарок. На Совбезе решили: Дальний Восток нужно финансировать, без внимания регион оставлять нельзя.

Губернатор Приморского края Сергей Дарькин предложил провести саммит на острове Русском. Обычно туда добирались паромами, старыми и разбитыми. Чтобы проводить на Русском саммит, нужно было построить два моста: сначала в большой жилой массив Владивостока на полуострове Чуркин, а потом на сам остров Русский.

Русский к саммиту был не готов. Остров долгие десятилетия занимало Минобороны, там располагались многочисленные военные части. У Русского всегда было одно предназначение — оберегать страну от нападений.

Дарькин предложил устроить на Русском игорную зону. Сказал даже, что уже нашел инвесторов: привез письма от них и от операторов игорных зон. Предполагалось, что будет построен городок для игорной зоны, а потом в нем и проведут саммит. Герман Греф и Сергей Собянин, который тогда работал главой кремлевской администрации, специально слетали во Владивосток с инспекцией, чтобы принять решение о том, как готовить город к саммиту. Оба согласились с выбором Русского. Прикинули, сколько придется потратить: получилось около 100 млрд руб. Готовить проект и проводить предпроектное обследование поручили Дмитрию Козаку.

Но в 2008 году стало ясно, что замысел с игорной зоной провальный. Проект моста готов не был. К тому же оказалось, что инвесторы игорной зоны на первом этапе готовы построить только одну четырехзвездочную гостиницу. А этого не хватало,

чтобы расселить гостей саммита. Тянуть мост в никуда — затея глупая и дорогая. Красивая идея растворялась на глазах.

На одном из совещаний Аркадий Дворкович, который тогда работал в Администрации президента, сказал: неплохо было бы на Дальнем Востоке создать хороший университетский центр. Территория удаленная, там нужно обратить внимание на образование. Дворкович много раз обсуждал это с Игорем Шуваловым. Путин, услышав рассуждения Дворковича, живо отозвался:

— Университет! — Все удивленно смолкли. — Точно. На Русском будет университет.

Так в проекте по подготовке к саммиту остались и два моста, и грандиозные постройки на острове Русский.

«Позиция Кудрина нам известна»

Козаку опять предстояло заняться расчетами: из-за строительства университета сильно разрослась смета. Стройматериалы надо было возить паромами, а для этого строить мини-порты с причалами и разгрузочными комплексами. Проект дорожал на глазах.

Кудрин стал противиться идее грандиозных построек на Русском, он считал их неэффективной тратой бюджетных средств. Можно провести саммит в самом Владивостоке. Не обязательно рваться на остров, где нет ни дорог, ни пресной воды. Зарезервированные для саммита АТЭС деньги можно потратить более рационально: отремонтировать существующие университетские здания в городе, выстроить гостиницы для гостей. Есть на мысе Чуркин свободное место в бухте Потрокл — там можно сделать городок для гостей.

Строить университет на голом острове — тоже не лучший способ потратить деньги. 45 млрд рублей, которые планировалось

потратить на университет, можно было бы направить на модернизацию Дальневосточного университета и еще нескольких вузов с неплохим потенциалом, влачивших жалкое существование.

Кудрин настаивал, что нужно устроить совещание по проведению саммита: до него оставалось четыре года, а до сих пор не было ни проектов, ни точных расчетов. Козак никак не мог представить смету по всем объектам. Он и министр экономического развития Эльвира Набиуллина тоже склонялись к тому, чтобы проводить саммит в самом городе — так гораздо рациональней. Кудрин надеялся, что Путин, услышав их доводы, не станет затевать дорогостоящий и не очень эффективный проект.

Весной 2008 года Путин совещание собрал. Расставаться с мечтой об университете он не хотел, но поинтересовался, во сколько обойдется проект, если строить в Потрокле, где тоже пока нет никакой инфраструктуры.

— Стоимость строительства в бухте Потрокл и на острове Русский одинакова? Так?

Козак разницу в расходах объяснить не смог. Он начал свой доклад с аргументов о проведении мероприятий саммита в городе. А потом вдруг замолчал и сухо отрезал:

— Ну, хорошо. Согласен на остров.

Кудрин удивленно смотрел на Козака, тот отвел взгляд. Набиуллина тоже решила поддержать проведение саммита на Русском.

Путин «закрыл тему»:

— Давайте совещание заканчивать. Итак, все поддерживают строительство на острове и два моста, а позиция Кудрина нам известна.

После небольшой паузы, больше похожей на замешательство, участники совещания поднялись и начали расходиться. Кудрин сидел и смотрел на стол.

АРЕСТ СТОРЧАКА

Снег валил и валил. Вроде бы еще осень, а погода как в новогодней сказке. Как в сказке или как во сне, думал заместитель министра финансов Сергей Сторчак, рыжеволосый мужчина с голубыми глазами. «Ах, да, сон. Был же этот странный сон», — вдруг вспомнил он. Две недели назад ему приснилось, что он идет вместе с Кудриным по дороге, на обочине растет колючий кустарник. Кудрин вдруг повернул и по невидимой тропинке пересек колючие кусты. Сторчак пошел следом, но зацепился за колючки. Долго выкарабкивался, костюм изорвал в клочья. Так в дражном костюме и шел, догнав Кудрина. Костюм хороший, его было очень жалко. Потому сон и запомнился.

Сторчак посмотрел на сидевшего рядом парня: совсем молодой, смотрит в окно скучающим взглядом. Черная Toyota со Сторчаком и тремя сотрудниками ФСБ не ехала, а ползла: утренние пробки и сильный снегопад сделали свое дело.

Утром 15 ноября 2007 года ничто не предвещало беды. Сторчак с супругой собирали чемодан. В обед, после заседания правительства, он с Кудриным должен был отправиться в командировку: сначала в Ливию — урегулировать долг перед Россией, а потом в ЮАР — на встречу министров финансов G20. Нужно было еще успеть заскочить на работу, собрать последние документы.

Выходя из подъезда, Сторчак увидел троих мужчин. Почему-то сразу стало понятно, что это люди из ФСБ. Один вежливо сказал: «Пройдемте в машину». Замминистра спорить не стал: пройдемте, так пройдемте. Он оглянулся вокруг и увидел, что в стороне стоит группа молодых людей в форме. «Ого, силовое подкрепление», — удивился Сторчак.

Когда сотрудники Минфина узнали, что в аресте Сторчака участвовал отряд молодцов, одни таращили глаза от удивления,

а другие даже прыскали со смеху. Новость ужасная, но сама мысль, что за тихим и набожным Сторчаком прислали отряд силовиков, вызывала улыбку.

Наконец, машина остановилась у Следственного комитета при прокуратуре в Техническом переулке. Когда Сторчак прочел постановление об аресте, он не поверил своим глазам, это казалось бредом. Его обвиняли в попытке хищения 43 млн долларов путем мошенничества, совершенного организованной группой лиц. В составе этой группы лиц фигурировали гендиректор компании «Содэксим» Виктор Захаров, председатель совета директоров Межрегионального инвестиционного банка Вадим Волков и член совета директоров этого банка Игорь Кругляков. Из следственных документов вытекало, что Сторчак вместе с ними собирался похитить средства федерального бюджета под предлогом покрытия затрат, понесенных группой «Содэксим» в Алжире.

Сторчак отложил постановление, поднял глаза на следователя и принялся объяснять. Это решение — никакой не сговор, а выгодная операция. Все делается строго по закону, сделку проверили юридические департаменты нескольких ведомств и аппарат правительства. «Содэксиму» возвращаются его собственные деньги, поскольку компания участвовала в программе урегулирования задолженности Алжира перед СССР на общую сумму 4,7 млрд долларов.

В 1996 году «Содэксим» выиграл конкурс на реализацию алжирских товаров в Россию и перечислил в бюджет гарантийные платежи в размере 24,2 млн долларов. Но поставок из Алжира не поступило, в том числе потому, что Алжир и Россия не стали продлевать договор о товарном погашении долгов. 11 лет «Содэксим» вел с Минфином переговоры о возврате своих денег, за это время набежали пени и штрафы. «Содэксим» уже решил

подавать на Минфин в суд. Но министерство, понимая, что шансов выиграть дело нет, пошло на досудебное урегулирование спора, скостив при этом набежавшие проценты. Сторчак инициировал подписание распоряжения о возврате спорной суммы. С ним согласились все: не только Кудрин, но и другие ведомства, участвовавшие в согласовании проекта. В проект бюджета внесли соответствующее решение.

Следователь устало и равнодушно смотрел на Сторчака. Было понятно, что он не слушает и даже не пытается что-то понять. В кабинет вошел другой сотрудник Следственного комитета и торжественно сказал: Кудрин уже все знает, ему сообщили. Сторчак вздохнул и замолчал, не понимая, что происходит.

В пятницу суд решил оставить Сторчака под арестом.

«ЧТО ЗА ЕРУНДА?»

— Как задержан? Сторчак задержан? Кто говорит?

Кудрин не верил своим ушам. Голос в трубке — это был заместитель директора ФСБ — повторил:

— Алексей Леонидович, я вас информирую, что Сторчак задержан. Он обвиняется в покушении на хищение 43 млн долларов путем мошенничества.

— Когда задержан?

— Два часа назад.

Кудрин понял: сейчас бесполезно доказывать, что это ошибка. Он холодно поблагодарил и положил трубку. Он был так ошарашен, что больше ни о чем не мог думать: «Все же знали про этот “Содэксим” — и я, и премьер, и президент. Что за ерунда?»

В Сторчаке Кудрин был уверен на сто процентов. Он его очень ценил, таких профессионалов еще поискать надо. Сторчак был в курсе массы нюансов международного сотрудничества,

отлично разбирался в тонкостях многосторонней финансовой дипломатии. Именно Сторчак провел сложнейшую операцию по урегулированию задолженности странам-членам Парижского клуба. У каждой страны был свой процент по обслуживанию долга, и Минфин долго бился в поисках золотой середины. Сторчак не вылезал из командировок, по несколько раз ездил в каждую страну, входившую в Парижский клуб.

В результате удалось согласовать схему погашения по номиналу. Некоторые страны клуба теряли деньги, но под соглашением подписались. Потом Сторчак провел обратный выкуп российского долга. Пришлось заплатить на 750 млн долларов больше номинала. Но теряя деньги сейчас, Россия выигрывала на процентах будущих периодов.

Благодаря этим двум операциям Россия сэкономила 13,7 млрд долларов. Кейс Сторчака вошел в мировую практику финансовой дипломатии. А часть сэкономленных средств пошла в Инвестфонд, на развитие инфраструктуры.

ОШИБКА ЦЕНОЙ В ГОД

Кудрин все-таки съездил в ЮАР. На встрече «двадцатки» к нему подходили заместители министров финансов стран, с которыми работал Сторчак.

«Что с Сергеем?» — спрашивали они. «Все нормально. Это просто ошибка», — твердил Кудрин. «Мы уверены, что ошибка», — говорили они, жали руку Кудрину и желали, чтобы ошибка была скорее исправлена.

Это стало главной задачей Кудрина на целый год. Он считал своим долгом вытащить из тюрьмы сотрудника, который честно выполнял свой долг, но попал за решетку из-за какой-то разборки или просто неряшливости следственных органов. Если

не исправить несправедливость, жизнь повернет в другое русло, груз на совести останется навсегда.

Путин про арест Сторчака знал. Но к заверениям Кудрина, что это ошибка, что Следственный комитет не разобрался в простом юридическом деле, отнесся скептически. Дело контролировали глава Следственного комитета Александр Бастрыкин и директор ФСБ Николай Патрушев, а они были у Путина на хорошем счету. Путин посоветовался с юристом, которому доверял, тот высказал свое мнение: дело Сторчака — юридическое недоразумение.

Но Бастрыкин с Патрушевым отказались выпускать Сторчака, сославшись на новые доказательства по делу — запись беседы, которая доказывала сговор. Путин дал им еще время на сбор доказательств. Прошел месяц, но доказательств не прибавилось.

ВСТРЕЧА В ЛЕФОРТОВО

Январским утром в СИЗО «Лефортово» начался переполох. Начальству изолятора сообщили, что сегодня к ним прибудет вице-премьер поговорить со своим подчиненным. Визитов таких высокопоставленных людей в Лефортово никто не помнил, поэтому встречу решили организовать на самом высшем уровне — в кабинете начальника Владимира Репкина. Руководство изолятора не ударило в грязь лицом. Принесли угощения — чай, печенье, конфеты.

Кудрин хотел поддержать Сторчака. Он дважды за него поручился, выступал публично со словами поддержки и понимал, что Сергей в СИЗО об этом узнает. В январе 2008 года Кудрин запросил руководство изолятора о встрече. Он привел железный аргумент: Сторчак — носитель важной информации о переговорах с другими странами, без него дела стоят. Сотрудник следственной

группы предупредил, что говорить о деле «Содэксим» нельзя. При первом же слове или намеке он прекратит встречу.

— Мы и не собираемся по этому делу говорить, нам с этим делом все ясно. Мы и так знаем, что делать.

Сотрудник следственной группы отрезал:

— У вас есть час в распоряжении.

Впрочем, Сторчак и так уже услышал о словах поддержки. Сам факт прихода Кудрина значил для него очень много, никакие слова были не нужны.

Кудрин вытащил из папки несколько листов.

— Итак, Сергей Анатольевич, начнем с первого пункта.

Сторчак слегка улыбнулся:

— Давайте начнем.

Час они монотонно обсуждали переговоры по долгам разных стран. Время истекло, Кудрин поблагодарил Сторчака, они тепло попрощались и разошлись. Это был перелом: Сторчак поверил, что ему удастся отсюда выбраться. Конечно, он не знал, что придется провести в Лефортово еще долгие девять месяцев, а уголовное дело будет прекращено за отсутствием состава преступления только спустя три года.

НЕ СЛЕДСТВИЕ, А ФАРС

Все подчиненные Кудрина быстро поняли, что дело Сторчака — это его мука. Он изучил все документы по делу, встречался с адвокатами, с супругой Сторчака. Кудрин не отстранил своего заместителя от должности и приказал не трогать его кабинет. Он помнил каждую деталь по делу, каждое процессуальное нарушение, встречался со всеми, кто готов был помочь.

Минфиновцы уже привыкли, что, обсуждая на летучке любой вопрос — бюджет, госпрограммы, кризис, международные

стандарты отчетности или что-то еще, — Кудрин ни с того ни с сего мог сменить тему: «Нет, вы подумайте, как же можно сажать человека без нормальных доказательств?» В воздухе повисала пауза.

— Да-да, продолжим.

Сторчак тоже не сидел сложа руки. Проведя три с половиной месяца в СИЗО, он так и не дождался допроса по существу дела. Сторчак решил на бумаге изложить свою позицию об урегулировании алжирского долга. Потребовалось три дня и несколько десятков страниц, чтобы записать свои показания для старшего следователя по особо важным делам Валерия Хомицкого. Газета «Коммерсант» раздобыла эти показания и опубликовала их под заголовком: «Сергей Сторчак допросил сам себя». Следствие превращалось в фарс.

Только в марте 2008 года Кудрин добился, чтобы ему дали послушать запись разговора Сторчака с сотрудником «Содэксима». Эта запись была козырем следствия, из-за нее Сторчака и не выпускали из СИЗО. В разговоре Сторчак просил «Содэксим» принести все оформленные документы. «Не будет документов, не начну готовить проект постановления», — говорил Сторчак. Кудрин был ошарашен: и это доказательства?

Теперь у него не было сомнений: дело Сторчака — фальшивка. Он никогда никого не просил закрыть дело, он просил только об одном — выпустить Сторчака. Давал личное поручительство, что Сторчак никуда не убежит. Кудрин был уверен, что ему удастся в суде доказать невиновность своего зама. Он готов был заниматься этим столько, сколько нужно, главное — снять все обвинения. Кудрина возмущало только одно: невиновного человека держат за решеткой, ломают ему жизнь.

Еще несколько месяцев потребовалось Кудрину, чтобы вытащить Сторчака из-под ареста. Его настойчивостью стали

восхищаться. Многие коллеги звонили и говорили: «Молодец, ты прав. Держись». Он слышал слова поддержки даже от сотрудников ФСБ и прокуратуры. Это придавало силы.

Сторчак вышел на свободу в октябре 2008 года. Поздно вечером, после работы, Кудрин заехал к нему домой:

— Вот, заехал поздороваться. Как дела?

— Уже хорошо, — Сторчак расплылся в улыбке. — Проходите.

— Нет-нет. Я на две минуты. Я очень доволен, что ты, наконец, вышел на свободу.

— Я тоже доволен.

Они пожали руки. Сбросив камень с сердца, Кудрин полностью погрузился в новые заботы. Мировой финансовый кризис больно ударил по российской экономике. Бизнесмены стояли в очереди, прося денег у государства на погашение своих долгов. А ведь Кудрин публично говорил, что Россия — остров стабильности. Теперь ему это припоминали: «Какой остров? Нас несет вниз в общем потоке».

ГЛАВА 8

ОБВАЛ

**Минфин ждет кризиса. — Падение фондового рынка. —
Государство спасает банки. — Библейская притча Кудрина. —
Минфин распечатывает стабфонд. — Мягкая девальвация. —
Цена кризиса. — Правительство оптимистов. — Ошибка Кудрина.**

2008, март — Президентом России избран Дмитрий Медведев
2008, май — Путин становится премьер-министром
2008, июнь — министры финансов G7 обсуждают мировой кризис
2008, июль — прогноз Минфина о крупном кризисе в России
2008, июль — цена на нефть достигает рекордной отметки
139 долларов за баррель
2008, август — война в Грузии
2008, август — начинается обвал на российском фондовом рынке
2008, сентябрь — начинается полномасштабный банковский кризис;
остановка торгов на бирже
2008, сентябрь — государство выделяет 500 млрд рублей
на спасение банков
2008, октябрь — Кудрин открыто говорит о глубоком кризисе
2008, ноябрь — утвержден план развития экономики до 2020 года
2008, декабрь — цена на нефть рухнула до 32 долларов за баррель
2009, январь — начинают действовать сниженные ставки налогов
для бизнеса
2009, весна — государство вливает сотни миллиардов в поддержку
экономики
2009, декабрь — 2010, январь — рост пенсий на 50%

«С июля по декабрь 2008 года цена на нефть упала со 147 долларов за баррель до примерно 32 долларов. А в первом квартале 2009 года уже составляла около 41–43 долларов за баррель. Нефть влияет на все стороны жизни страны: на доходы бюджета, на заказы предприятиям, на зарплаты, на финансовый рынок

По аналогии с 1998 годом многие ожидали банкротства банков и потери вкладов. Ожидалась девальвация. Западные компании стали выводить деньги из России. В 2008 году их вывели около 130 млрд долларов. Все это привело к сжатию денег в экономике и изменению поведения бизнеса. Стали сдуваться “пузыри”.

Но меры антикризисной поддержки, в том числе фискальный антикризисный пакет, позволили выйти из кризиса. Мы показали, что можем поддерживать кредитоспособность государства и бизнеса. Это совершенно новая реальность России и ее позиционирования в мире. Антикризисные меры были вполне адекватными. Иногда говорят, что мы не дали обанкротиться слабым неэффективным предприятиям и тем самым ограничили обновление во время кризиса. Частично это так. Но эти действия были оправданы беспрецедентным характером кризиса. В такой кризис даже сильные предприятия на очень короткий срок получают сильный шок. Поэтому поддержка в такой кризис оправдана. Черта между более сильными и менее сильными предприятиями очень тонкая. В этом кризисе многие бы потерпели крах.

Увеличение пенсий на 50% в 2010 году — мера необоснованная. Достаточно было компенсировать инфляцию с минимальным приростом сверх нее. В это время можно было повысить пенсионный возраст: настало самое выгодное время для этого. Взамен получилось, что государство взвалило на себя громадное бремя расходов, плюс повысило налоги. Это решение еще долго будет вытеснять из бюджета более рациональные расходы. Можно сказать, что это была черта, за которой началась сверхпопулистская и нерациональная политика президента и правительства, которая продолжается до сих пор».

Из интервью Алексея Кудрина

ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА долгосрочного планирования Минфина Оксана Сергиенко зашла в кабинет так тихо, что Кудрин даже не услышал.

— Хм-хм, Алексей Леонидович.

Сергиенко продолжала стоять у стола. Кудрин оторвался от чтения документов, поднял глаза.

— Оксана, привет. Как ты зашла? Я даже не услышал. Садись. Что-то случилось?

— Случилось. Мы закончили кризисный анализ.

— Ну и что?

— Ничего хорошего. Осенью, похоже, будет пик кризиса.

Многие в Минфине считали Сергиенко — худощавую и очень набожную женщину — чудачкой. Она и говорила как-то не так, будто не финансистка вовсе, вечно в голове разные экономические концепции. Кудрин Сергиенко ценил. Она смотрела на финансы сверху, а не изнутри, считал он, а это полезно для любого финансиста. Вот и на этот раз, в июле 2008 года, он попросил ее сделать глубокий кризисный прогноз.

В июне Кудрин съездил в Японию, в Осаку, — на встречу министров финансов стран группы G8. И хотя официальной темой встречи было обсуждение последствий мирового финансового кризиса, в неофициальных беседах акценты были расставлены совсем иначе. Кризис был в самом начале, и финансисты это прекрасно понимали.

Первые признаки кризиса проявились в 2007 году, в Соединенных Штатах Америки — сначала там сократился спрос на недвижимость, а потом начался кризис ипотечных кредитов. Проблемы с кредитованием медленно, но верно перетекли и в другие сектора экономики. Ипотечный кризис стал финансовым и перетек в другие страны.

Почти год зарубежные банки массово списывали плохие долги. Стало казаться, что кризис проскочили. «Долги на самом деле не списали, а спрятали», — такой вывод сделал Кудрин из последней встречи с зарубежными инвестиционными банкирами. Поэтому он и поручил Сергиенко хорошенько разобраться с этим кризисом.

— Расскажи поподробнее. Как у вас получился осенний кризис?

— Многие кризисы наложили друг на друга и посмотрели, как менялись деловые индексы за год или за полгода до кризиса. Так вот: по всем индикаторам получается, что осенью будет крупный кризис. А может, даже не осенью. Может, и в августе.

Сергиенко произнесла все это на одном дыхании и, замолчав, передала Кудрину один-единственный лист с графиком. Кудрин уткнулся в бумагу. Через минуту немного приподнял очки, потер веки, надел очки обратно, посмотрел на Сергиенко и сказал:

— Значит, нас ждет жаркая осень.

Сергиенко только кивнула головой.

Кудрин не знал, каким именно будет кризис, но понимал — к нему надо готовиться. Он хорошо помнил, как в начале 1990-х торговали по карточкам, люди теряли накопления, и как в конце тех же 1990-х сгорели вклады населения.

ПРАВИТЕЛЬСТВО ОПТИМИСТОВ

О том, что вскоре может бабахнуть кризис. Кудрин говорил и премьеру Владимиру Путину, и новому президенту Дмитрию Медведеву. Медведев только вживался в роль главы государства. В августе 2008 года Россия вмешалась в конфликт Грузии и непризнанной Республики Южная Осетия. Хотя этот конфликт в России назвали «операцией по принуждению Грузии к миру»,

на деле это была настоящая война — в столице Южной Осетии Цхинвале и близлежащих районах гибли люди, шли бои. Медведеву и Путину было не до финансового кризиса.

26 августа, когда Россия признала независимый статус Южной Осетии и Абхазии, фондовые индексы снизились на 6%. Этот день стал точкой отсчета: прироста теперь не будет еще несколько лет. Впрочем, российский фондовый рынок начал падать еще в мае, а в разгар военного конфликта с Грузией падение лишь ускорилось. В сентябре это был уже обвал. Было непонятно, где дно, и есть ли оно вообще.

«Да-да, кризис», — говорили премьер и президент, но заняты были другим. Какой кризис, когда за российскую нефть дают больше 110 долларов за баррель? Кудрин всегда всех пугает. И этот раз — не исключение. Путин спросил в лоб: «Алексей, это стопроцентный прогноз?» «Стопроцентных прогнозов не бывает», — ответил Кудрин. «Вот видишь», — отреагировал Путин, и вопрос закрыли.

Впрочем, цена на нефть стремительно неслась вниз. Если еще в июле российская нефть Urals поднялась до рекордной планки 139 долларов за баррель, то 1 октября она просела до 89 долларов за баррель.

Правительство, несмотря ни на что, продолжало заниматься обыденными и важными делами. В привычном режиме согласовывали экономическую программу до 2020 года, которую называли «планом Путина».

План был на загляденье: экономика растет фантастическими темпами, расходы бюджета стимулируют спрос, демографический прогноз — лучше некуда.

«Это не план, а мечтания, — доказывал Кудрин, — на дворе кризис». Но правительству нужна была мечта. План утвердили

в ноябре, в самый разгар кризиса, когда стремительно падали темпы роста экономики, индексы инвестиций и промышленного производства ушли в минус.

Надо действовать

Разговор с Грефом Кудрина расстроил, хотя он всего-навсего подтвердил прогнозные расчеты Минфина. Бывший коллега, а теперь крупнейший банкир страны был мрачнее тучи. Он ждал худшего и прямо говорил о том, что некоторые западные банки вынужденно покажут новые убытки. «Это обязательно потряхнет рынок», — говорил Греф. Долго ждать не пришлось.

13 сентября в США объявил банкротство один из крупнейших банков Lehman Brothers, савший первой костяшкой в мировом финансовом домино. В каждой стране, впрочем, была своя первая костяшка, и Россия не стала исключением. 16 сентября объявил о неспособности выполнять свои обязательства банк «Кит Финанс», на следующий день к нему присоединились еще двенадцать участников российского финансового рынка. Торги на бирже были остановлены.

Вечером 17 сентября Греф и глава инвесткомпания «Тройка Диалог» Рубен Варданян позвонили первому вице-премьеру Игорю Шувалову, главе Центробанка Сергею Игнатьеву и Кудрину: «Надо срочно собираться». К девяти вечера кабинет Шувалова был заполнен, приехали также министр экономразвития Эльвира Набиуллина, глава ФСФР Владимир Миловидов, зампред Центробанка Алексей Улюкаев, председатель правления госбанка ВТБ Андрей Костин и заместитель министра финансов Алексей Саватюгин.

Обсудили обстановку. С 1998 года такой острой ситуации не было — это факт. Десять лет назад все закончилось дефолтом, разорением сотен банков и участников финансового рынка.

Варданын и Греф сказали, что финансисты ждут волны банкротств. Есть надежда на большие запасы государственных резервов, часть их может быть выдана на льготных условиях и без залога.

Все присутствовавшие на совещании молчали. Какой чиновник возьмет на себя такую ответственность — давать госсредства на предотвращение кризиса частных компаний? Разве можно дать гарантии за всех ключевых игроков финансового рынка? Вдруг, ожидая худшего, они просто уведут деньги за рубеж, не оплачивая долги, или того хуже — сами туда отправятся. И вообще, во всем виноват Кудрин: ввел режим конвертируемости рубля, ограничений на вывоз капитала теперь нет, и невозможно, как это было в 1998 году, остановить валютные операции и заставить ждать срока обмена денег.

Молчание затянулось. Банкиры ждали решений. Кудрин взял слово и сказал в полной тишине:

— Можем выделить 500 млрд рублей свободных средств бюджета на депозиты банков в течение двух недель.

Шувалов, Игнатьев и Набиуллина удивленно переглянулись. Для практики государственных финансов это было беспрецедентное решение. Банкиры вздохнули. Значит, диалог с властью возможен, поддержка будет, поняли они.

Но это не решало вопрос. Многим было понятно, что банки боятся давать деньги рынку, а уж тем более участникам финансовых операций РЕПО — у нас их называют спекулятивными операциями. Участники совещания несколько часов обсуждали, как три крупнейших банка — «Сбербанк», ВТБ и «Газпромбанк» — будут поддерживать лимит кредитования на рынке. Решили, что если потребуется, то Центробанк и правительство возьмут на себя львиную долю убытков. Надо срочно готовить поправки в законодательство, чтобы ЦБ мог взять такие гарантии на себя,

решили на совещании. Договорились, что три банка под руководством «Сбербанка» проведут ручной зачет всех долгов, сложившихся на этот день, и выяснят, кто стоит в конце цепочки, чтобы застраховать операции этих участников. Все понимали: принятые решения трудны в исполнении, и если накатится волна кризиса, то они не спасут.

Шувалов выступил со смелой идеей: 500 млрд рублей из Фонда национального благосостояния потратить на скупку корпоративных ценных бумаг. Греф, Варданыян и Костин Шувалова поддержали. Бизнес хотел сделать все возможное, чтобы защитить рынок и себя. Кудрин, Игнатъев и Улюкаев были против такой защиты: это не спасет рынок, он повалится дальше. Шувалов настаивал. Кудрин пошел на компромисс и пообещал дать часть этой суммы.

Что можно было сделать еще? Изменить и, по сути, дать рассрочку на платежи по НДС. Решили также изменить сроки расчета таможенной пошлины с двух месяцев до двух недель: цена на нефть падала, и если срок не поменять, нефтяникам еще два месяца придется платить пошлину по более высоким ставкам.

Наконец, участники собрания договорились, что биржа не будет работать два дня, и решили на следующий день собраться у президента. Шувалов позвонил Медведеву. Разошлись далеко за полночь.

Перед совещанием Шувалов и Кудрин зашли к Медведеву. Шувалов стал настаивать, чтобы было объявлено о выделении именно 500 млрд рублей на спасение рынка. Кудрин стал объяснять, что такая чрезмерная трата будет не очень эффективной. Если помогать, то лучше дать часть средств в капиталы банков. Ведь в банках — средства вкладчиков, а в прошлый кризис люди потеряли вклады даже в крупных частных банках.

Медведев решил спор прекратить:

— Скажем: 500 млрд, в том числе 250 из бюджета, остальное — из ФНБ. Деталей уточнять не будем. А там посмотрим, может, столько и не понадобится. Об этом я скажу в самом конце, подводя итог. Вам, Алексей Леонидович, об этом говорить не надо.

Само совещание шло недолго — меньше часа. После вступительного слова Медведева выступили Кудрин и Игнатьев. Было объявлено о размещении на трех аукционах депозитов в банках на 150, 118 и 200 млрд рублей без залога. Три крупнейших банка дадут 60 млрд рублей на поддержку операций на финансовом рынке. 60 млрд рублей из бюджета направят в капитал АИЖК, на выкуп у банков ипотечных кредитов. Объявили и о всем том, о чем договорились накануне.

Это короткое совещание было важным. Оно поменяло настроение на рынке. Всем стало ясно, что государство станет помогать, не оставит с кризисом наедине.

На следующий день заработала биржа. Еще сутки все ждали нового обвала. Но, вроде бы, меры сработали. Рынок и чиновники перевели дыхание.

Правительство спешно внесло в Думу законы о стабилизации российского финансового рынка и о дополнительных мерах по поддержке финансовой системы. Депутаты безропотно приняли их через неделю сразу в трех чтениях.

Из-за рубежа между тем приходили плохие новости. 29 сентября Палата представителей Конгресса США отклонила похожий законопроект о поддержке финансового рынка, так называемый «план Полсона». В этот день капитализация американского рынка упала на 1,2 трлн долларов. За ним рухнули европейские и азиатские рынки. В России тоже пошло падение, за два дня торги на бирже останавливались несколько раз.

Сомнений в необходимости государственной поддержки уже ни у кого не оставалось. Поддержанный парламентом пакет законопроектов президент подписал 13 октября.

СХОДИТЕ НА МЮЗИКЛ

Когда о банкротстве объявил мировой лидер инвестиционного бизнеса Lehman Brothers, экономистам и бизнесменам стало ясно, что пик кризиса не пройден, а только приближается, и что Россия — никакой не остров стабильности. Но российская власть продолжала излучать оптимизм.

1 октября в конференц-зал гостиницы Marriott, рядом с метро «Пушкинская», набилось много народу. Люди стояли в проходах, толпились у выходов. Бизнесменам нужна была информация, и они пришли послушать Кудрина. Деловая газета «Ведомости» проводила финансовые форумы каждую осень, но в этот раз ажиотаж был больше, чем на модных театральных премьерах. Кудрин открыл форум:

— В Библии есть притча об Иосифе.

Слушатели недоуменно переглянулись: странные вещи говорит министр финансов.

— Если кто помнит, Иосифа привели к правителю Египта, который хотел, чтобы ему истолковали сон — когда на одном лугу пасутся семь тощих коров и семь тучных. Никто из окружения правителя не мог разъяснить этот сон, а Иосиф объяснил, что Египет ждет семь тучных, урожайных лет и семь тощих, когда урожая не будет. Иосиф предложил накопить фонд зерна, который поможет в трудные годы. По сути это притча о Стабилизационном фонде. Композитор Ллойд Уэббер написал на тему этой притчи мюзикл. Он уже идет в Лондоне. Я сходил и вам советую.

Почему-то публику в зале это рассмешило. Кудрин говорил не то чтобы с шутками-прибаутками, но не так, как всегда. Это и казалось смешным.

— Эта притча — не только о Стабилизационном фонде, но и о циклическом развитии мировой экономики. Притча имеет прямое отношение к тому, что происходит сегодня.

И Кудрин стал рассказывать о том, чего стоит ждать России от начавшейся жесткой рецессии в США, как она отразится на мировой экономике, на развивающихся рынках, таких как Россия. Кризис скажется на России, это неизбежно. Либерализация движения капитала укрепила связь России с процессами на мировом рынке. «Мы въезжаем в спираль», — говорил Кудрин. Приток капитала в страну снизится, цена на нефть упадет, все фундаментальные показатели изменятся.

В зале воцарилась мертвая тишина. До сих пор никто из представителей власти не предупреждал рынок о грядущих проблемах. Может быть, конечно, это очередные кудринские страшилки, но теперь они очень походили на правду.

— Ты слышал про 7700? — пихнул под локоть соседа молодой аналитик. — Слышал?

— Не мешай, — недовольно посмотрел его коллега.

Но тот продолжал шептать:

— Кудрин что, сошел с ума? Как можно говорить, что Dow Jones будет 7700, когда сейчас он 10 000? Если Dow Jones так рухнет, это будет полный атас.

Собеседник бросил в ответ:

— Ты что, идиот? Кудрин только что сказал, что полный атас уже наступил. Ты не понял?

На самом деле Кудрин был даже оптимистом. Тогда он предположил, что кризис обойдется России в 1% ВВП, но это оказалось

не так. Уже в четвертом квартале 2008 года падение ВВП составило 1,3%, а в 2009 году экономика скукожилась на 7,8% по сравнению с предыдущим годом. К слову, индекс Dow Jones уже в ноябре просел ниже 7000.

Будни кризиса

— Нам отказывают в кредитах. Везде.

Кудрину звонил старый знакомый, генеральный директор крупного оборонного завода. «Если отказывают мне, постоянно-му клиенту, то что происходит с другими? — расстроено говорил он. — А уж если кому посчастливится, ставки загоняют под 18–20%».

Кудрин поручил своим заместителям Антону Силуанову и Алексею Саватюгину заняться промышленными предприятиями, следить за ходом их кредитования.

Вечером Кудрин включил телевизор, посмотреть новости. По ВВС показывали выступление председателя Банка Англии Мервина Кинга в парламенте. «Банки не готовы кредитовать. Мы заставим их это сделать», — говорил Кинг. «Проблемы с банками везде одни и те же. Надо поговорить с банкирами», — подумал Кудрин.

Греф и Костин встретились с Кудриным. Они были в подавленном состоянии. Банкиры признались, что боятся кредитовать: непонятно, каким будет спрос на продукцию заемщиков. Цены на нефть продолжали падать, экспорт металлов — тоже. Почти каждый день те или иные предприятия объявляли о неспособности обслуживать взятые кредиты. Число плохих кредитов росло: сначала таких было 5%, потом — 7%, очень скоро — 8%.

Нарастала и еще одна проблема — отток вкладов из банков. Люди, пережившие 90-е годы и крах банков в предыдущий

дефолт, боялись новых дефолтов и девальвации рубля. Если в сентябре вкладчики забрали из банков 110 млрд рублей, то в октябре столько же «вынули» за первую неделю. За октябрь из банков улетучилось 447 млрд рублей. За этой чертой уже маячили банкротства, новые кредиты было выдавать сложно.

Наученное горьким опытом прошлых кризисов население стало менять рубли на доллары и евро. Ожидание девальвации породило ажиотаж. Банкоматы работали без перерыва. «Сбербанку» пришлось завозить валюту из Европы самолетами. Если бы погода испортилась, поставки валюты прервались, и паника населения могла захлестнуть банки. Этого боялись и власть, и банкиры. Решено было выдавать валюты столько, сколько потребуют, лишь бы сбить ажиотаж. За ноябрь-декабрь с рублевых счетов на валютные переключало 2–3 миллиарда долларов.

Учитывая опыт Lehman Brothers, правительство и ЦБ решили, что банкротить крупные банки не будут: в случае проблем их выкупят у собственников за символические деньги и проведут санацию. Первым «пошел с молотка» «КИТ Финанс» — его за 100 рублей выкупили РЖД. Затем Внешэкономбанк купил «Связьбанк» и «Глобэкс», «Газпромбанк» — «Собинбанк», «Промсвязьбанк» выкупил «Ярсоцбанк», НРБ — банк «Российский капитал». Центробанк выделил для санирования купленных банков 217 млрд рублей. В общей сложности за время кризиса таким образом было спасено 19 банков.

С каждым днем вопрос о кредитовании бизнеса вставал все острее. Банки просили у предприятий государственных гарантий и без них отказывались расширять кредитные линии.

Кудрин и Набиуллина предложили способ заставить банки работать с предприятиями — составить список системообразующих предприятий. Их получилось 295. Таким предприятиям

банки не имели права отказать в кредите просто так: если отказываешь — мотивируй. И объясняй потом свое решение на правительственной комиссии. Системообразующим предприятиям государство готово было давать гарантии на сумму 50% от кредита. Остальные риски должны были брать на себя сами предприятия и банки. Предприятиям оборонно-промышленного комплекса государство готово было дать гарантии на 70% от суммы кредитов.

В преддверии 2009 года в правительстве стали думать, как помочь предприятиям, чтобы они сводили концы с концами, не увольняли сотрудников и не задерживали зарплату. Путин собрал совещание, на котором решили снижать налоги. Возник спор — какой из налогов снижать? Заместитель Кудрина Сергей Шаталов предложил уменьшить налог на прибыль с 24 до 20%. «Весь мир снижает этот налог, поскольку его легче всего оптимизировать, уйти от его уплаты через офшоры», — объяснял Шаталов.

Помощник президента по экономическим вопросам Аркадий Дворкович настаивал на снижении налога на добавленную стоимость. Он многие годы добивался реформы НДС и замены его налогом с продаж. Путин поддержал Минфин, Набиуллина согласилась. Она предложила поддержать обновление производства: теперь 30% стоимости нового оборудования можно будет списать на уменьшение налогов.

Кудрин размышлял: снижение налога на прибыль сократит доходы бюджета на 400–500 млрд рублей. Но деньги останутся на предприятиях, это неплохая помощь. В результате предложений Набиуллиной бюджет потеряет еще 150 млрд рублей, новый порядок расчета экспортной пошлины на нефть слизнет еще 250 млрд. Итого — 800–900 млрд рублей. «Придется Резервному

фонду и ФНБ поработать. Для того и копили», — подумал Кудрин.

Налоговые изменения приняли в декабре, новые ставки начали действовать с 1 января 2009 года.

ЦЕНА ДЕВАЛЬВАЦИИ

Центробанк как мог оттягивал реальную девальвацию, хотя никто уже не сомневался, что она произойдет. Многим хотелось на ней заработать: покупаешь рубли по курсу ниже 30 рублей за доллар, а потом меняешь обратно по 34. Зарабатывать на этом начали не только профессиональные участники рынка, но и все подряд, даже предприятия, у которых были свободные средства. Бизнес стал выводить деньги в валюту любой ценой, даже оттягивая платежи по поставкам. Резервы Центробанка таяли на глазах — за четыре кризисных месяца улетучилось почти 170 млрд долларов.

Центробанк терпел — видел, что международные резервы банков значительно меньше международных обязательств. Это значит, что банки взяли деньги в валюте и перевели их в рублевые активы. В случае резкой девальвации банки получают большой убыток, а некоторые могут и обанкротиться. Центробанк сдерживал девальвацию всеми силами, чтобы банки успели продать свои рублевые активы и увеличить валютные.

Впрочем, девальвацию сдерживали и по другой причине: об этом просило правительство. Люди не должны чувствовать резкого падения рубля. Лучше потерять золотовалютные резервы, чем породить массовую панику, которая может перерасти в политический кризис. К тому же близился Новый год. Девальвация — плохой подарок. И Медведев, и Путин просили главу Центробанка Сергея Игнатьева ослаблять курс плавно.

Кудрин занимал гораздо более жесткую позицию. Он убеждал Игнатьева быть смелее. Кудрин считал, что кризис быстро не закончится, и терять так много золотовалютных резервов просто глупо. Тем более, что половина золотовалютных резервов ЦБ не принадлежала: это были размещенные на счетах Центробанка средства Резервного фонда. Кудрин понимал, что в случае жесткого сценария кризиса Минфину придется давать Центробанку деньги в долг. Но это решение могло быть принято только в самом крайнем случае. К тому же Кудрин думал, что низкая цена на нефть стабилизируется на весь период кризиса. Рынкам нужны реальные ориентиры, настойчиво убеждал Кудрин Игнатьева: оттягивание девальвации не позволяет видеть реальный курс рубля, предприятия принимают неправильные бизнес-решения. Но цена на нефть стала медленно подниматься, что позволило стабилизировать рубль после умеренной девальвации.

Зарубежные регуляторы тоже отчасти помогли российской экономике: Федеральная резервная система и Европейский центробанк провели мощную эмиссию. Это стимулировало спрос на мировых рынках и отложило острую фазу кризиса на будущее.

Рост нефтяных цен и терпение Игнатьева, не побоявшегося потерять резервы, дали результат. Рубль падал медленно, что для населения было психологически приемлемо. Если в августе за доллар давали 25 рублей, то в феврале 2009 года — уже 35, но потом в течение года курс снизился до 30 рублей за доллар. Можно сказать, пронесло.

Кризис — благодатное время для реформ, считал Кудрин. Пожарные меры — это, конечно, правильно, но еще правильнее — проводить нужные реформы. Общество мобилизуется, можно заняться застарелыми проблемами: менять пенсионную систему, перестраивать социальную поддержку, чтобы ее получали

не все подряд, а реально нуждающиеся люди. Кудрин постоянно говорил об этом Путину и Медведеву. Те внимательно слушали, но ничего не предпринимали. «Ты предлагаешь резать по живому. Мы этого делать не будем. Ты слишком радикален», — отрезал Путин в одной из бесед.

Чтобы потушить кризис, государству пришлось мобилизовать средства почти из всех источников. Примерно 3 трлн рублей, в том числе деньги на госгарантии по кредитам, чиновники взяли из Резервного фонда, той самой «подушки безопасности». С октября по ноябрь 2008 года около 800 млрд рублей свободных средств Минфин отдал на депозиты банкам. Более 2 трлн рублей — чистая эмиссия Центробанка, осуществленная до конца первого квартала 2009 года. Еще 11 млрд долларов Банк России выделил компаниям на рефинансирование долгов. 625 млрд рублей ушло из Фонда национального благосостояния на поддержку ипотечных и субординированные кредиты и другие меры. Почти все кредитные средства вернулись потом в бюджет, но когда деньги выделялись, возврат не казался очевидным.

Власть заливала кризис деньгами, государственный бюджет «сбросил жир» за несколько месяцев. Не вся поддержка дала позитивный эффект: кого-то действительно спасли, а кто-то удачно переложил свои проблемы на государство. Сбалансированные решения было принимать трудно: нужно было оценивать не только экономическую эффективность, но и политические и социальные последствия.

КАК РЫБА ОБ ЛЕД

Перед новым 2009 годом Кудрин не раз засиживался со своим заместителем Сергиенко и заместителем Набиуллиной Андреем Клепачем. Решали, что делать с экономическим прогнозом

на следующий год. От него зависело формирование бюджета, но все так быстро менялось, что даже приблизительный прогноз дать было трудно. Главный для прогноза показатель — цена на нефть, доходы от нее формируют казну. Решили исходить из компромиссного прогноза — около 40 долларов за баррель. Тогда дефицит бюджета может достигнуть 8% ВВП, подсчитали в Минфине. «При дефиците более 3–4% ВВП Запад деньги давать не будет или даст их по драконовской цене и на жестких условиях», — понимал Кудрин.

И хотя в Резервном фонде и ФНБ на тот момент было более 240 млрд долларов, спокойствия это не прибавляло. Не было понятно, надолго ли упала цена на нефть, будет ли она снижаться дальше. Года два бюджет мог выдержать такую цену. А что потом? Придется замораживать зарплаты и пенсии? Эти вопросы Кудрин задавал себе снова и снова. Может, не стоит во что бы то ни стало сохранять уровень расходов? Может, их частично снизить, чтобы накоплений хватило хотя бы года на три-четыре?

1 января 2009 года выдалось морозным и ясным. Кудрин с сыном пошли прогуляться на речку рядом с их дачей в Архангельском. Там гуляли жители поселка с детьми. Один из рыбаков вытянул рыбешку и бросил ее на лед, та прыгала, никак не успокаивалась. Мальчик лет пяти присел на корточки, чтобы ее лучше рассмотреть, потом встал и, смеясь, сказал: «Какая веселая попалась». Окружающие тоже рассмеялись. Кудрин не смеялся, а продолжал смотреть на рыбу, которая продолжала биться об лед. «Что-то мне это напоминает», — думал он.

2 января цена на нефть выросла почти до 42 долларов за баррель. На таком же уровне она держалась и в конце января. Минфин начал готовить изменения в бюджет. Но задача усложнялась.

Стало понятно, что некоторым из отраслей необходимо добавлять денег.

Кудрин не раз разговаривал с Путиным о возможных сценариях и последствиях кризиса. Нужно было готовиться к худшему. В конце января все ждали падения мировой экономики. Путин риски понимал.

Минэкономразвития предлагало увеличить расходы еще на 1 трлн рублей. Кудрин считал, что при существующих ценах это не позволит продержаться даже два года, что это слишком рискованно. Он предложил маневр: поощрить одни отрасли за счет уменьшения расходов на другие. Спор был жарким, но Путин поддержал Кудрина.

Первым делом увеличили пособия для безработных — на эти цели и на их переподготовку выделили 80 млрд рублей. Надо помочь оборонно-промышленному комплексу — это еще 50 млрд рублей. Решили закупить у отечественных производителей автобусы, чтобы не останавливались заводы, и раздать их в регионы — это еще 20 млрд. 12,5 млрд ушло на закупку техники для Министерства обороны, МЧС и других ведомств. Поддержка авиакомпаний — 32 млрд рублей. Поддержка автозаводов по программе утилизации — еще 25 млрд. На поддержку экспорта — 6 млрд, малому бизнесу — еще 6 млрд. Банкам решили выделить еще 26 млрд рублей на реструктуризацию долгов тех заемщиков, которые в текущем году не смогли вернуть ипотечный кредит. Сельхозпредприятиям на уменьшение ставок по кредитам выделили еще 7 млрд.

По ходу дела аппетиты стали расти. Путин собрал вице-премьеров — Шувалова, Козака, Кудрина, Жукова — и некоторых министров, в том числе Набиуллину и Голикову, чтобы обсудить проект нового бюджета.

Шувалов выступил с очередной смелой инициативой: увеличить поддержку экономике еще на 300 млрд рублей. Эти деньги надо пустить на строительство жилья — компенсировать первый взнос и погашать часть процентов по кредитам. Кудрин не ожидал такого. Он даже вскочил со стула от удивления:

— Игорь, такие предложения не обсуждались! Мы и так превысили первоначальный лимит на расходы, о котором договаривались.

Путин стал всех успокаивать:

— Ничего лишнего не сделаем, давайте все предложения взвесим.

Жуков, видимо, почувствовав, что предложение со 300 млрд не проходит, выдвинул свой план. «Если строить столько жилья, у регионов не хватит денег на инфраструктуру, — сказал он, — да и практически нет подготовленных площадок для строительства. А вот если строить инфраструктуру, это увеличит заказ на трубы, энергетическое оборудование, асфальт. Дома пусть строят частные инвесторы, надо только ограничивать стоимость жилья, — предложил Жуков. Идея Путину понравилась.

Кудрин отвлекся — зажегся экран его айфона. Пришла эсэмэска. Вице-премьер стал дедом: Полина родила дочку Сашу.

Он решил идти в наступление. Кудрин понял: сейчас какие-то предложения по увеличению расходов точно примут, и решил перебить их другим планом:

— После кризиса нужно поднимать экономику на новой технологической основе, а наши университеты готовят специалистов на оборудовании двадцати-, а то и тридцатилетней давности. Химические и физические лаборатории устарели. Наши ученые ездят в Венгрию, Польшу, Чехию. Там университеты

оборудованы гораздо лучше. Предлагаю в течение трех лет выделить по миллиарду долларов на переоснащение вузов. Получается около 90 млрд рублей за три года.

Все недоуменно переглянулись. Слышать от Кудрина идеи о выделении новых средств было удивительно. Путин прервал паузу:

— А что, интересное предложение.

Набиуллина тут же поддержала этот план. Жуков улыбнулся, но согласился, что это приоритет. Путин тоже был доволен:

— Тогда это предложение принимаем. Но еще добавим 10 млрд рублей на оснащение Курчатовского научного центра.

На том и порешили. Предложения Жукова и Шувалова не прошли. После совещания Кудрин позвонил министру образования Андрею Фурсенко. Тот был несказанно рад, ему не верилось, что свалились такие деньги. «Часть этих средств нужно потратить на новые программы обучения и на приглашение зарубежных специалистов», — радостно кричал он в трубку. Потом эти проекты назвали «мегагрантами».

Но спокойствие не наступало. В феврале 2009 года цена на нефть оставалась на уровне около 45 долларов за баррель. Индекс РТС показывал немногим больше 500 пунктов — почти в пять раз меньше максимума, достигнутого в 2008 году.

В середине года Путин собрал очередное совещание по пенсионной реформе. С декабря 2009 года пенсии вырастут на 30%, а с 2010 года будет проведена переоценка пенсионных прав пенсионеров за советский период. Это означало суммарный рост пенсионных выплат более чем на 50%.

Кудрин понимал, что это решение чисто популистское. В результате наверняка увеличится дефицит Пенсионного фонда, придется повышать налоги. Эпоха профицита и снижения

налогов ушла в прошлое. Теперь даже при ценах на нефть в 100 долларов за баррель можно ждать дефицитного бюджета.

В течение года мировой ВВП упал на 0,6%, а российский — на 7,9%. Цена на нефть поднялась до 77 долларов за баррель, и дефицит бюджета составил почти 6%. Из стабилизационного фонда пришлось взять около 100 млрд долларов, то есть почти половину всех резервов. Кудрин рассчитал: «Если так пойдет и дальше, хватит еще на год».

ПРОМАХ

Этот мартовский день 2011 года был мрачным и дождивым. Капли превращались в струи и заливали снаружи стекло. Шофер посмотрел на Кудрина в зеркало заднего вида и по выражению лица определил: «Сегодня у шефа отвратное настроение. День будет непростым».

«Промахнулся. Как же так?» — Кудрин анализировал сделку снова и снова. Покупка «Банка Москвы» крупным госбанком ВТБ оказалась ошибкой. Но сначала никто не понимал, насколько запущенная ситуация в «Банке Москвы».

В начале 2000-х правительство выкупило через облигационный займ у Центробанка советские заграничные банки и внесло их в капитал ВТБ. Кудрин тогда не воспротивился выращиванию второго (после «Сбербанка») государственного банка-монстра, хотя мог. Для него тогда важнее было устранить конфликт интересов в Центробанке, избавить его от хозяйственной деятельности. ВТБ же начал строиться как международный банк, ведь российским предприятиям нужна была поддержка в торговых и инвестиционных операциях за рубежом.

В том, что ВТБ следует покупать «Банк Москвы», Кудрин сомневался, но его убедили. Этот банк Кудрину давно не нравился.

Он не раз обменивался публичными колкостями с мэром столицы Юрием Лужковым по поводу участия Москвы в капитале коммерческих компаний. Когда Лужков в очередной раз обращался к федеральным властям с просьбой дать деньги на дороги, он всегда получал от Кудрина один и тот же ответ: пусть правительство Москвы сначала продаст пакеты акций компаний, направит эти деньги на дороги, а потом уже просит их у центра. Лужков злился. Он не скрывал, что ненавидит Кудрина.

У федеральных властей были предположения, что с помощью «Банка Москвы» Лужков в той или иной форме финансирует бизнес своей супруги Елены Батуриной и других приближенных компаний. Уже в кризис правительство Москвы, несмотря на сокращение собственных доходов, выделило из бюджета 14 млрд рублей на докапитализацию «Банка Москвы». Потом стало известно, что на эту сумму банк выдал кредит одной аффилированной структуре, которая выкупила земельный участок у Батуриной по цене выше рыночной. Так что думать хорошо о «Банке Москвы» не приходилось.

Когда в октябре 2010 года мэром Москвы стал Сергей Собянин, он пришел к Кудрину с той же просьбой, что и Лужков: нужны деньги на финансирование дорог, пробки душат столицу. Кудрин выслушал и сказал: «Хорошо, обсудим. Но вы должны продать пакет “Банка Москвы” на рынке». Собянин не спорил; он, в отличие от Лужкова, «Банком Москвы» не дорожил.

Как только в конце 2010 года стал обсуждаться вопрос о продаже этого пакета, председатель ВТБ Андрей Костин, всегда стремившийся к экспансии, предложил: ВТБ выкупит пакет и станет основным акционером. Кудрин сомневался, что продажа «Банка Москвы» ВТБ — хорошая идея. Во-первых, в результате сделки доля государства в «Банке Москвы» вырастет. Правда, вырастет

не напрямую, а за счет ВТБ. По сути, это деприватизация. Во-вторых, были опасения, что банк напичкан плохими кредитами. Плохие, ненадежные кредиты — обычное дело для банков, которые выдают кредиты по указке своих государственных акционеров. Кудрин поговорил об этом с Костиным. Тот хоть и был недоволен мнением министра финансов, спорить не стал.

Разговор с Андреем Бородиным — президентом и председателем правления «Банка Москвы» — Кудрину оптимизма не добавил. Бородин убеждал, что всем будет лучше, если Москва не сразу выйдет из пакета, а станет это делать постепенно. Сначала надо уступить 25% плюс одну акцию, а потом уже остальное. Причем обследование и подготовка к продаже этого неполного пакета займет как минимум два года. Кудрин говорил, что два года — слишком долго. Бородин был недоволен и дал понять, что станет всячески тормозить сделку.

В короткий срок — за несколько месяцев — готов был покупать только один банк: ВТБ. Костин и его заместители на всех встречах говорили: ««Банк Москвы» — уникальный шанс расширить бизнес ВТБ на российском рынке. Риски минимальны», — убеждали они; достойные проекты и недвижимость, которую так много закладывал Лужков, уравновесят ситуацию.

В конце концов, ударили по рукам, и в начале 2011 года московское правительство согласовало участие ВТБ в проверке активов банка. Бородин, однако, не давал проверить активы тщательно, пришлось довольствоваться выборочной проверкой.

Совет директоров ВТБ, посвященный покупке банка, проходил очень бурно. Практически все, включая независимых директоров, считали, что покупка — шанс на прорыв в развитии ВТБ и упускать такую возможность нельзя. Против был только помощник президента Аркадий Дворкович. Ему не нравился

особый порядок приватизации пакета «Банка Москвы». Была придумана хитрая схема: ВТБ покупал пакет московского банка не напрямую, а через внесение в капитал Центральной топливной компании. Дворкович убеждал: сделка непрозрачна.

В итоге Кудрин пошел против принципов, которые всегда защищал. Он всегда настаивал на разгосударствлении, прозрачности и конкуренции, а получилось все наоборот: укрепление государства, непрозрачная сделка по продаже в одни руки. Будучи членом совета директоров госбанка ВТБ, Кудрин попал в капкан конфликта интересов. Победил в этом конфликте член совета директоров, а не министр финансов и глава Национального банковского совета.

Когда Кудрин с Костиним обсуждали, что у «Банка Москвы» могут быть плохие кредиты, они и предположить не могли, насколько все в нем было запущено. Банк проходил проверки Центробанка, международный аудит, но когда после подписания сделки менеджмент ВТБ получил доступ к полной информации по активам «Банка Москвы», в шок пришли все. Объем плохих кредитов составлял от 150 до 240 млрд рублей. Главной проблемой были кредиты, выданные другим компаниям самого Бородина.

Тут началась уже другая история. Возникла реальная угроза для устойчивости самого ВТБ. Дело в том, что при проведении дополнительного размещения акций ВТБ было оговорено, что если у банка начнутся серьезные проблемы, то акции ВТБ могут быть предъявлены банку для обратного выкупа. На похожих условиях ВТБ получил ряд займов на Западе: кредиторы могли досрочно потребовать назад несколько миллиардов долларов.

Вот так покупка! И оптимального решения уже было не найти. Расторгнуть сделку? Тогда «Банк Москвы» ждало бы неминуемое банкротство, Собянин получал дырку от бублика, в банке

«зависали» бы деньги государственных унитарных предприятий. Другие варианты были еще хуже. На кого вешать убыток, если не на ВТБ?

Глава Центробанка Сергей Игнатьев долго сомневался, но потом согласился, что единственный вариант — сохранение капитала «Банка Москвы» за счет льготного кредита ЦБ. 150 млрд рублей — такой подарок в 2011 году получил «Банк Москвы».

Похожая схема применялась раньше к обанкротившимся банкам. Правда, с условием, что право собственности на них переходит к государству. Но «Банк Москвы» оставался в собственности ВТБ.

Кудрин вышел из машины. Мысли не давали ему покоя. Позвонил Костину: «Раз не была проведена полноценная проверка, в результате которой выявилась бы вина прежнего менеджмента “Банка Москвы”, вина лежит на нас». Тот согласился. Вечером Кудрин поехал к Путину, рассказать, как развиваются события.

— Мы готовы понести любую ответственность за неэффективные действия.

— Хорошо, Алексей, я принял к сведению.

Путин сказал, что об отставке Кудрина речи идти не может. Сошлись на том, что Костину будет дано жесткое поручение о консолидации активов «Банка Москвы», о том, чтобы он вернул все кредиты, взятые структурами Бородина, даже если для этого придется вести судебное преследование, в том числе за рубежом. «Костин должен чувствовать личную ответственность за сделку», — сказал Путин.

Покупка «Банка Москвы» — большой промах Кудрина. Отвратительная сделка: госбанк на государственные же деньги купил плохой актив. Но все смирились с таким положением дел. Прежние владельцы «Банка Москвы» живы, здоровы и богаты. Нынешние — тоже.

ГЛАВА 9

ОТСТАВКА

**Минфин не дает денег на армию. — Кудрин против Медведева. —
Не время для отставки. — Пресс-конференция в Вашингтоне. —
Разговор с Путиным. — Кудрин уходит.**

2010, ноябрь — Медведев объявляет о программе модернизации армии на 20 трлн рублей

2011, февраль — Кудрин ставит перед Путиным вопрос об отставке

2011, сентябрь — выдвижение кандидатуры Путина на выборах 2012 года

2011, сентябрь — отставка Кудрина с поста министра финансов

2011, октябрь — Кудрин уходит со всех государственных постов

2011, декабрь — выборы в Госдуму; масштабные протестные митинги в Москве и по всей стране

«2010–2011 годы — годы “отскока” и послекризисного роста. ВВП России к концу 2011 года восстановился на уровне 2008 года. Три года роста были потеряны. Это также повлияло на то, что доходы бюджета не могли расти, а расходы росли. Естественно, все программы и планы должны были быть пересмотрены. В кризис уровень нефтегазового дефицита вырос с 6,5% ВВП до 12% ВВП, а в 2010 году опустился до 11%. Это означало, что сбалансированность бюджета по цене на нефть поднялась с 65 долларов за баррель до 110 долларов.

Несмотря на это пришлось снижать финансирование всех федеральных целевых программ. Ежегодное недофинансирование ФЦП доходило до 500 млрд рублей. Естественно, говорить о достижении плановых результатов не приходилось. При этом стали приниматься незапланированные программы (причем плохо проработанные) практически по всем направлениям. Ясность в стратегию и приоритеты никто вносить не собирался. Возобладало ручное управление, ориентированное на среднесрочные задачи. Программа повышения эффективности бюджетных расходов забуксовала. Ее ядром были как раз отработка стратегии, приоритетов, сбалансированных по ресурсам, упор не на расширение расходов, а на эффективность и качество.

Апофеозом стало принятие программы оснащения вооруженных сил на 20 трлн рублей до 2020 года. При этом темп увеличения этих расходов превышает возможность оборонно-промышленного комплекса их эффективно потратить. Потребовалась новая программа перевооружения военно-промышленного комплекса еще на 3 трлн руб. Это означает, что внесение государственных средств в АО будет осуществляться через увеличение доли государства в капитале этих компаний. После этого критического решения было повышено денежное довольствие всем военнослужащим в три раза, а пенсии военным в полтора раза. Суммарно это еще 12 трлн рублей до 2020 года.

Все расходы на вооруженные силы и правоохранительные службы к третьему году выполнения этой программы добавляют 2,4% ВВП расходов в год. Это резко увеличивает риски в будущем: либо эти и другие расходы могут быть сокращены, либо будут повышены налоги (например, НДС на 6–7%). Другие программы, такие как инфраструктура и образование, будут стагнировать. Такие решения и выделение таких средств не было предусмотрено в “Стратегии-2020”, которая по-простому называлась “планом Путина”.

Можно констатировать, что к этому времени система госуправления разрегулировалась. Значит, проблемы определяются спонтанно, и выделение ресурсов не решает более стратегические задачи страны».

Из интервью Алексея Кудрина

ПЕРВАЯ ЗАЯВКА ОТ МИНОБОРОНЫ с громадным списком на финансирование пришла не вовремя — сразу после конфликта с Грузией, перед самым разгаром кризиса. И у Кудрина эта заявка ничего, кроме улыбки, не вызвала. Казалось, что только сумасшедший может затребовать финансирование на 28 трлн рублей.

Но зять первого вице-премьера Виктора Зубкова министр обороны Анатолий Сердюков сумасшедшим не был. Выходец из торговли, побывавший главным сборщиком налогов во время дела ЮКОСа, деньги умел считать очень хорошо. Он понимал, что маленькая победоносная война — отличный повод повысить финансирование армии.

Военные не признавали Сердюкова своим из-за его невоенного происхождения. Мнение о нем могло перемениться только в том случае, если наладится их жизнь. До сих пор что бы ни принимала власть, армии от этого было только хуже. Военные нищали, престиж защитников отечества за 20 лет, прошедшие после распада Советского Союза, сильно упал. Сердюков действовал правильно, представив заявку на финансирование армии сразу после войны, только с моментом не угадал. Правительство лихорадочно заливало кризис деньгами и выделять много армии было не готово. Заявка ушла под сукно. «Ничего, подождем», — решил Сердюков.

Спустя год оборонная заявка Сердюкова вынырнула снова. И в 2009 году ее восприняли уже иначе: Медведев поручил всем заинтересованным ведомствам отнестись к ней серьезно.

К весне 2009 года появились три заявки: от Министерства обороны — на 28 трлн рублей, от Министерства экономического развития — на 13 и самый скромный от Министерства финансов — на 9 трлн, что было чуть выше финансирования предыдущих

пяти лет. Путин собрал совещание, все пришли со своими расчетами и доводами.

Спорили долго. В итоге сошлись на среднем варианте. Он тоже будет тяжелым в исполнении, но налоги повышать не придется, думал Кудрин. Он понимал, что это еще один шаг назад от нормальных экономических реформ. Можно было догадаться, что немалая доля выделенных денег будет пущена на ветер, использована неэффективно. Невозможно модернизировать армию отдельно от всей экономики. К тому же армия и так уже получала немало: с 2006 года объем расходов на раздел бюджета «Национальная оборона» вырос с 686 млрд рублей до почти 2 трлн в год. Не было никаких объективных причин увеличивать финансирование армии быстрее, чем росла экономика страны.

ПЕРЕПАЛКА

Кудрин упрямый, а Сердюков — еще упрямее. Решение о выделении 13 трлн его не удовлетворило. Он смог убедить президента Медведева, что нужно добавить еще. Медведев собрал еще одно совещание, чтобы обсудить оборонные расходы. В итоге дал поручение: доработать программу.

Когда Кудрин услышал на совещании у президента о новой «компромиссной» цифре в 20 трлн, он остолбенел.

— Это просто невозможно.

Минфин уже почти сверстал бюджет на следующую трехлетку и собирался вносить его в правительство.

Медведев был спокоен:

— Почему невозможно?

— И так из-за армии перекроили бюджет, сократили финансирование на другие программы развития, урезали то же

строительство дорог. А теперь вы что хотите? Откуда брать деньги? Повышать налоги?

— Если потребуется, будем повышать налоги.

На этом Медведев счел завешание закрытым. Кудрин просто не верил, что это произошло. Он понимал, что всегда надо стремиться к компромиссу, и нередко сам, поступая собственными принципами, на такие компромиссы шел. Но эти 20 трлн не были компромиссом, выделение этих денег задавило бы все остальное. Бюджет после кризиса и без того трещал по швам.

Но Кудрин надеялся, что ситуацию можно еще поправить и даже записался к Медведеву на отдельную встречу. Она состоялась. Медведев выслушал очередную лекцию Кудрина о макроэкономическом балансе. Расстались холодно.

Медведеву Кудрин страшно надоел. Министр вечно со всем был не согласен, вечно чему-то поучал. На одном из совещаний, на котором рассматривались поручения президента по бюджету, Медведев не выдержал:

— Что вы мне здесь рассказываете? Это дело правительства — заниматься параметрами. Идите в правительство и занимайтесь ими.

Кудрин немного помолчал и продолжил:

— Дмитрий Анатольевич, вы — президент России, вы должны знать основные параметры и вызовы экономики, которые связаны с утверждением такого бюджета.

— Вы пришли мои поручения докладывать? Вот и докладывайте. А остальное меня не интересует.

Присутствующие на совещании удивленно молчали. Кому-то это показалось забавным, но на самом деле ничего хорошего не предвещало. Первая публичная перепалка обещала перерасти в конфликт.

Теперь почти на каждом совещании Медведев не забывал подколоть Кудрина: «А теперь выступит наш штатный оппонент». Или: «Без Кудрина здесь не обойтись». Или: «Сейчас послушаем Кудрина, сделаем все по-своему». Со временем Кудрин, как и все остальные, успел привыкнуть к «шуткам» Медведева.

В последний день ноября 2010 года Медведев выступил с посланием Федеральному собранию и заявил, что перед страной стоит фундаментальная задача создания новой высокотехнологичной мобильной армии. «Мы идем на то, чтобы потратить на эти цели более 20 трлн рублей», — заявил он. Эти деньги дадут отдачу, обещал Медведев, они помогут стране модернизировать производство, развивать фундаментальные и прикладные исследования и университетскую науку. 31 декабря президент подписал указ о программе финансирования армии до 2020 года в размере 20 трлн рублей.

ЛИМИТ НА КОМПРОМИССЫ

Еще не успели забыться тяжелые баталии по поводу 20 трлн, как в правительстве заговорили о новых планах — повышении денежного довольствия военнослужащим. Это навскидку требовало еще сотни миллиардов.

В феврале собрали совещание по денежному довольствию. «Лейтенант после училища должен получать 50 тысяч рублей», — убеждал Сердюков. Кудрин, как обычно, отстаивал более консервативный вариант — 40 тысяч рублей. Спор о 10 тысячах рублей на самом деле был спором о 300 млрд рублей в год. Речь шла об удвоении ежегодной добавки на денежное довольствие и пенсии военным. 300 млрд — это много, это, например, объем финансирования из федерального бюджета всего высшего образования за год.

Но после того как Кудрина «продавили» на 20 трлн рублей, слушать возражения против каких-то 300 млрд уже никто не хотел. Кудрин вспомнил Грефа, который несколько лет назад сказал ему: «Ухожу — не могу больше». Теперь и Кудрин понял: он сам больше не может.

Он пошел к Путину говорить об отставке. Он был к ней абсолютно готов. Настали другие времена.

Путин с пониманием выслушал старого товарища. И о том, что все последние задания идут вразрез с перспективами развития экономики, и о том, что из-за обороны пострадают остальные отрасли. Кудрин часто шел на компромиссы. Может быть, даже слишком часто. Надо было, например, проявить большую настойчивость по второй пенсионной реформе, которая в итоге увеличила дефицит Пенсионного фонда прямо в кризис. Но Путин тогда настоял, и Кудрин согласился. Теперь оборонка. Год бился — и безрезультатно. Его лимит на компромиссы был исчерпан.

«Сейчас не время для отставки, — сказал Путин: на носу выборы, уход министра финансов подрывает работу правительства». Да и кризис то ли кончился, то ли нет — не все так очевидно. Путин уговаривал Кудрина, как когда-то Грефа, остаться до удобного момента. Удобным моментом могло стать завершение работы нынешнего правительства. А это еще год. Кудрин в ответ привел свой стандартный аргумент:

— Но я не могу работать в правительстве, с политикой которого не согласен.

— А ты и не соглашайся. Главное — максимально балансируй ситуацию.

На том и порешили: уйти не сейчас, а когда наступит подходящий момент. Путин попросил, если Кудрин все-таки решит подавать в отставку, сказать ему об этом первому. Кудрин пообещал.

«ПЕРЕДАВАЙТЕ, ЧТО СКАЗАЛ»

На часах было 4:45. «Рань какая», — подумал Кудрин и решил еще подремать. Но спать совсем не хотелось. Так получалось во время каждого приезда в США: из-за восьмичасовой разницы во времени все время просыпался ни свет ни заря.

Два раза в год — осенью и весной — Кудрин ездил на совет управляющих Международного валютного фонда и Всемирного банка. Туда съезжаются представители финансовых властей всех стран, чтобы выработать экономическую повестку. Кудрин всегда возглавлял российскую делегацию во время этих сессий.

Утренние мероприятия должны были начаться через несколько часов. Кудрин, не вставая с кровати, взял с тумбочки айпод. Сегодня же суббота, 24 сентября 2011 года — день съезда «Единой России». Все гадали, выдвинет ли партия сейчас своего кандидата в президенты, выборы которого должны пройти через полгода.

В Москве был разгар субботнего дня, съезд уже начался. Кудрин нашел прямую трансляцию съезда и стал следить за выступлениями. Вот произнес пламенную речь популярный актер Владимир Машков, следом какая-то девушка задорно говорила о новой жизни, выступил человек в военной форме. Атмосфера собрания напоминала советские съезды. Там тоже выступали представители разных слоев общества — от интеллигенции, комсомольцев, военных.

Наконец слово взял Путин и сказал от своего имени и имени Медведева, что далеко не главное, кто и чем будет заниматься и кто на каких местах будет сидеть. Путин как лидер «Единой России» предложил Медведеву возглавить список партии на декабрьских выборах в Госдуму. Тут же премьер оговорился, что есть и другие предложения о будущей конфигурации властных полномочий. Дмитрий Анатольевич сейчас все расскажет, пообещал он.

Медведев говорил торжественно, было видно, что чувства переполняют его. Он принял предложение Путина возглавить список и делает ответный жест: предлагает выдвинуть Путина кандидатом в президенты. Зал зашелся в овациях.

Выждав, когда закончатся аплодисменты, Медведев заговорил вновь. «Это давно продуманное решение, — объяснил Медведев, — они его обсуждали, когда только сложился их товарищеский союз. Ну а то, что долго об этом не сообщали, так это вопрос следования законам политического жанра». «Политического жанра именно в нашей стране», — нажал на последнюю фразу Медведев.

Путин вновь вышел к микрофону и долго перечислял предвыборные обещания — дальше сражаться с финансовым кризисом, повышать зарплаты бюджетникам и заниматься реформами. Он высказал уверенность, что «Единая Россия» победит и Медведев возглавит правительство, чтобы продолжить модернизацию всех сторон жизни.

Зал хлопал с некоторым облегчением. Стало сразу все понятно — и кто будущий президент, и кто будущий премьер. Все понимали, что Медведева, по законам все того же российского политического жанра, не оставят без благодарности. Но чтобы так: ты — мне, я — тебе? Это выглядело слишком прямолинейно.

Медведев вплоть до августа 2011 года давал своему окружению понять, что может пойти на президентские выборы. Но в августе многие заметили, что он стал смягчать свою позицию. О «рокировке» догадывались, но все равно сентябрьское объявление о ней показалось несколько неожиданным.

Кудрин отложил айпод в сторону. «Ну и дела», — подумал он и стал собираться. День был полон суеты — заседания, встречи, переговоры. По итогам субботней сессии Кудрин обычно устраивал брифинг для журналистов. «Пресс-конференцию

собирать?» — на всякий случай спросил помощник. «Собирай», — ответил он. Решили провести брифинг прямо в отеле, где у Кудрина проходила последняя встреча. В Вашингтоне было уже восемь вечера, журналисты собрались в холле отеля. Представительница информационного агентства «Рейтер» взяла с места в карьер:

— Вы слышали про Медведева? Путин Медведева выдвинул.

Кудрин, не задумываясь, ответил:

— Да, слышал. Но я не вижу себя в новом правительстве. Дело не только в том, что мне никто не предлагал, но я думаю, что те разногласия, которые у меня есть, не позволят мне идти в это правительство.

Журналисты замешкались. Остальные вопросы задавали второпях. Они понимали, что главная новость брифинга уже прозвучала — Кудрин уходит из правительства. Пресс-конференцию надо было заканчивать, скоро улетал самолет в Москву. Одна из журналисток решила подстраховаться. Вдруг Кудрин сказал это на эмоциях, а потом будет жалеть?

— Алексей Леонидович, вы уверены, что эту новость надо передавать?

— Передавайте, что сказал, — равнодушно отозвался Кудрин, попрощался и поехал в аэропорт.

Журналисты, ошарашенные новостью, сидели в холле и думали, что делать. В Москве сейчас ночь — четыре утра, спешить не было особого смысла. Решили, что передадут новость о решении Кудрина рано утром, в 9:00.

ОСОБАЯ ЗАБОТА

В Москву Кудрин вернулся в воскресный полдень. Выйдя из самолета, включил телефон: сообщений было не счесть, тут же посыпались звонки от друзей и знакомых. Всех интересовало

одно — зачем он это сказал. «Как есть, так и сказал», — объяснял Кудрин. Он давно критиковал политику Медведева, но совсем не ожидал, что его последнее высказывание вызовет такой ажиотаж.

После долгого перелета хотелось отдохнуть. На следующий день надо было ехать в Ульяновскую область. Там в небольшом городке Димитровграде было запланировано очередное заседание комиссии по модернизации и технологическому развитию под руководством Медведева. Ехать не хотелось.

— Алексей, в понедельник будет совещание под Ульяновском, ты в нем будешь участвовать. Помнишь?

Кудрин был очень удивлен звонку замглавы Администрации президента Владислава Суркова. Тот никогда раньше не звонил Кудрину, чтобы напомнить о его графике.

— Помню.

— После комиссии будет еще одно совещание — о текущей ситуации в мировой экономике. Твое участие обязательно, расскажешь итоги сессии МВФ и Всемирного банка.

Кудрин положил трубку. «Странные ребята», — подумал он. Проводить второе совещание в Димитровграде казалось не очень разумным — на него придется везти чиновников экономического блока правительства и Центробанка. Разве мог Кудрин предположить, что совещание о ситуации в мировой экономике устраивается в его честь, чтобы у него не было повода пропустить поездку в Димитровград?

Чуть позже Кудрину позвонила руководитель протокола Администрации президента Марина Ентальцева:

— Алексей Леонидович, у вас есть, на чем завтра добираться?

— Есть.

— Вы можете полететь бортом президента.

— Спасибо. Все в порядке. Я полечу вместе с остальными министрами.

— Хорошо.

За четыре года президентства Медведева Ентальцева не звонила Кудрину ни разу. «С чего бы такая забота?» — удивился Кудрин. По звонкам Суркова и Ентальцевой он понял, что готовится какой-то сценарий. Скорее всего, Медведев решил выступить с критикой. Звонок Путина окончательно расставил все на свои места:

— Видел твое выступление. Считаю его неправильным. Зря ты так сказал.

— Это моя позиция.

На том и попрощались.

ПУБЛИЧНАЯ ПОРКА

Совещание по модернизации долго не начиналось. Участники что-то читали, клевали носами. Спустя минут пятьдесят вошел Медведев вместе с другими опоздавшими. Руководитель аппарата правительства Вячеслав Володин тарачился на Кудрина. Почувствовалось напряжение. «Что бы ни было, буду спокоен. Если начнется жесткая полемика, буду отвечать», — подумал про себя Кудрин.

Теме заседания — подготовке кадров для модернизации — Медведев уделил минут десять, а потом резко перешел к обсуждению дисциплины в правительстве.

— Вот Алексей Леонидович Кудрин, который здесь присутствует, сообщил радостную весть о том, что он не планирует работать в новом правительстве, и о том, что у него есть практические серьезные расхождения с действующим президентом, в частности, по вопросам расходов, включая военные.

Чувствовалось, что Медведев сильно уязвлен высказыванием Кудрина в Вашингтоне. Никакого нового правительства еще нет, и никто никого никуда пока не приглашал, отчитывал Медведев Кудрина, зато есть старое правительство, которое подотчетно президенту. Он напомнил Кудрину, что тот сам ставил подписи под всеми решениями — и никого уже не интересует: согласен он с этим или нет.

— У вас есть только один выход, и вы знаете какой — подать в отставку. Будете писать заявление?

— Дмитрий Анатольевич, у меня действительно есть с вами разногласия, но я приму решение в связи с вашим предложением, посоветовавшись с премьер-министром.

Кудрин помнил свое обещание Путину сказать об отставке.

— Можете посоветоваться с кем угодно. Но пока я президент, такие решения я принимаю сам.

Было видно, что Медведев хочет, чтобы Кудрин прямо здесь, под телевизионными камерами, написал заявление об отставке.

— Вы предложили мне принять решение. Я свое решение сказал.

— Я еще раз повторяю, вам нужно будет определиться, и очень быстро.

— Конечно.

Журналисты, ошарашенные публичной поркой министра финансов, вышли из зала. Стали передавать на ленты информационных агентств новость дня. Совещание продолжалось. Кудрин продолжал сидеть. Но обстановка оставалась напряженной. Первым не выдержал Медведев:

— Алексей Леонидович, а почему вы не идете звонить Путину?

— Позвоню позже.

— Идите и сейчас звоните. Я жду вашего ответа.

— На этом совещании, кроме меня, нет других представителей Минфина, а проект протокольного решения сырой. У меня к нему есть серьезные замечания.

— Хорошо. Давайте свои замечания, а потом идите звонить.

Кудрин высказал свои замечания, в полной тишине собрал свои вещи и вышел из зала. Звонить Путину он не стал. У него под рукой не было защищенных каналов связи, которые обычно используют для разговоров с первыми лицами страны. Решил, что поговорит с Путиным, как приедет в Москву.

Сотрудник ФСО сказал, что ехать в аэропорт нет никакого смысла, потому что трасса до самого Ульяновска перекрыта из-за первого лица, и все равно с нее надо будет съехать. «Лучше будет, если вы поедете в кортеже после окончания совещания». Делать было нечего, Кудрин решил посидеть в кафе, попить чаю.

В кафе вбежал запыхавшийся сотрудник протокола:

— Алексей Леонидович, мы вас ищем. Сейчас начинается совещание по экономическим вопросам, вы должны присутствовать — у вас там доклад. И Дмитрий Анатольевич просит вас зайти перед совещанием.

Кудрин отправился к Медведеву. Медведев дал Кудрину воспользоваться своей специальной связью для разговора с Путиным. «Премьер все уже знает», — сказал президент.

— Мне Медведев только что сказал, что с вами уже переговорил. У меня никаких вопросов нет. Я увольняюсь.

Путин сказал только: «Хорошо. Как приедешь, зайти ко мне».

Кудрин вышел из кабинета, и они с Медведевым отправились на следующее совещание. Медведев по пути только бросил: «Считайте, что указ вышел».

Так состоялась отставка. Со стороны она выглядела нелепой и позорной. Никогда ни до, ни после этого членов правительства

не отправляли в отставку под телевизионные камеры. Кудрин же полагал, что такой уход не самый плохой: он смог показать, насколько перекошен бюджет и где проходит черта, дальше которой заходить нельзя.

Необычными для российского правительства были и причины этой отставки. Два года экономических разногласий Кудрина с Медведевым вылились в личный конфликт министра и президента. Медведев больше не мог переносить Кудрина, а Кудрин стал равнодушен к Медведеву и его выпадам. В одиночестве он не мог удерживать ситуацию под контролем, поэтому посчитал важным говорить о возможных угрозах. Бюрократическая система вытолкнула Кудрина, и сопротивляться этому было бесполезно.

«ПОДУМАЙ ЕЩЕ»

Всю обратную дорогу из Ульяновска участники совещаний только и обсуждали новость об отставке Кудрина. Кто выражал сочувствие, кто говорил, что надо радоваться — удачно выскочил. Стюардессы только и успевали приносить вино и водку, почти каждый хотел чокнуться с Кудриным, сказать слова поддержки. Финансово-экономический блок правительства был замкнут на Кудрина, все уже привыкли, что с ним надо обсуждать все принимаемые решения. Кудринское «добро» было залогом того, что принимаемое решение правильное. Кудрин упирался, возражал, но именно это зачастую позволяло стабилизировать ситуацию. Коллеги Кудрина с трудом представляли, что будет дальше.

С Путиным поговорили спокойно: что вышло, то вышло. «Министр ты или не министр — какая разница, — сказал Путин. — Оставайся на остальных постах, а впоследствии перейдешь

в Центробанк». Есть еще интересная работа — Российский фонд прямых инвестиций при ВЭБе, там нет сейчас главы наблюдательного совета. «Хотел бы предложить тебе эту позицию».

Отказ Кудрина от позиции главы ЦБ Путина удивил: «Почему? Это же профессиональная позиция». «Дело не в позиции, а в экономической политике, — объяснял Кудрин: если она будет такой, как сейчас, то позиция Центробанка ситуацию не спасет. Результат у такой политики только один, — государство будет печатать деньги, чтобы закрыть социальные обязательства; это нарушит макроэкономический баланс и вернет высокую инфляцию. Стоять же в стороне и давать советы, которые никто не будет слушать — это ненужная никому работа».

Путин выслушал, сказал: «Подумай еще». Кудрин пообещал подумать. Напоследок Путин попросил Кудрина провести ближайшее заседание Совета при президенте по развитию финансовых рынков.

ПОСЛЕ ОТСТАВКИ

Этого заседания, которое проходило 10 октября в штаб-квартире ВТБ в деловом центре «Москва-Сити», все ждали с особым интересом. И дело было не в финансовых рынках, а в том, что это была первая публичная встреча Кудрина и Медведева после отставки первого.

Перед советом Кудрин попросил Медведева о короткой встрече. Медведев его принял.

— Дмитрий Анатольевич, полагаю, что нам неудобно совместно работать. Я опять буду вынужден публично объяснять свою позицию, в чем наши с вами разногласия. Остаться в одном совете с вами — это некомфортно ни вам, ни мне. Поэтому я принял решение выйти из всех комиссий и структур, в которых

сейчас состою. В том числе из совета по развитию финансовых рынков. Могу это сделать не сразу, а постепенно.

— Хорошо, Алексей Леонидович. А на Центральный банк вы готовы пойти?

— Нет, не готов.

Совет прошел как обычно, поговорили о состоянии финансовых рынков и улучшении инвестиционного климата.

На следующий день помощник Медведева Дворкович сообщил, что Кудрин покидает посты во всех структурах, в том числе международных, где он представлял интересы России. «Эти позиции должны замещаться действующими государственными служащими», — объяснил Дворкович. Спикер Кремля Наталья Тимакова после этого нейтрального сообщения Дворковича зачем-то добавила: вчера президент лично «проинформировал Кудрина о невозможности его участия в ряде структур, так как он отправлен в отставку».

За это Кудрин на Медведева обижаться не стал.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

ЕСЛИ БЫ КУДРИН НИКОГДА НЕ РАБОТАЛ в правительстве, то его надо было придумать.

Исполнительная власть в России — машина, в которой каждый человек — винтик. Это вовсе не означает, что в правительстве работают одни карьеристы и приспособленцы. Нет, туда часто приходят работать с благими намерениями, с жадной реализовывать интересный проект. Но в большинстве случаев намерения не исполняются, а жажда не утоляется. Известно множество случаев, когда образованные и профессиональные люди, попадая на государственную службу, слишком часто шли на компромиссы со своими профессиональными убеждениями, а с годами и вообще забывали о них. Был человек хорошим экономистом, а после работы в исполнительной власти становился чиновником, терял авторитет у бывших коллег.

Кудрин — тот редкий случай, когда все вышло наоборот. Он попал во власть молодым, не успев к тому времени заработать авторитет. Экономистом с большой буквы Кудрин стал, именно работая во власти. И всегда главным мотивом его работы оставались преобразования в экономике. Бюджет как матрица всей национальной экономики позволял ему видеть главные взаимосвязи, сильные и слабые стороны госуправления.

Став либералом в молодые годы, Кудрин никогда не менял своих убеждений. Он не старался быть оригинальным и для выздоровления экономики всегда прописывал один и тот же рецепт: низкая инфляция и финансовая дисциплина. Обычно таких людей, как Кудрин, которые долго и системно работают в единой системе координат, называют концептуалистами. К 2011 году таких людей, кроме него, в правительстве не осталось.

Работая над книгой, я встречалась со множеством людей, которые работали с Кудриным или просто хорошо знали его. Мне удалось найти только одного человека, который презирает Кудрина и, говоря о нем, морщится от отвращения. Хотя и этот враг Кудрина преклоняется перед тем, как министр финансов воевал за своего заместителя Сергея Сторчака. «В истории современной России нет больше ни одного примера, когда бы человек так упорно отстаивал члена своей команды», — признает он. Кудрин его не только отстоял, но приложил усилия, чтобы Сторчак и после пережитых трудностей продолжал заниматься любимым делом.

Десятки людей, у которых я брала интервью, признавали: Кудрин нужен. Один из членов правительства объяснил: «Понимаешь, Кудрин — это не просто человек, это наш ста-би-ли-за-тор». Так по слогам и сказал. Он говорит «нет», когда надо сказать «нет», он называет вещи своими именами, когда остальные молчат. Я пыталась спорить: «Кудрин смелый — не потому, что смелый, а потому что с Путиным в хороших отношениях». На что мне бывший коллега Кудрина по правительству признался: «Мы все давно работаем с Путиным, кто-то меньше, а кто-то больше, все уже достаточно давно его знаем. Но стабилизирует ситуацию только Кудрин».

Встречалась я и с людьми, у которых в разное время с Кудриным возникали конфликты на профессиональной почве,

и у которых до сих пор осталась обида на него. Но даже им без Кудрина плохо, и они это признают. Один из этих людей, высокопоставленный бюрократ, так и сказал: «Если бы было возможно, я всегда бы работал с Кудриным».

Кудрин ушел из правительства, но оставил после себя большое наследство. Главное, конечно, — это Стабилизационный фонд, который позже был преобразован в Резервный фонд и Фонд национального благосостояния. Там накапливаются доходы, полученные от высоких цен на энергоресурсы. Когда Кудрин с коллегами создавали стабфонд, многие чиновники упрекали его в том, что он отбирает деньги у народа и складывает в кубышку. Теперь, когда Кудрин ушел, снова звучит та же риторика, слышны предложения потратить большую часть собранных в фондах средств.

Но стабфонд прошел проверку временем. Он пришелся как нельзя кстати. Если бы не было собранных в резервных фондах средств, неизвестно, как страна пережила бы кризис 2008–2009 годов. Деньгами фондов заливали кризис. Во многом именно они помогли сохранить в неспокойное время экономическую стабильность. Если бы деньги тратили, как того хотели оппоненты Кудрина, то расклад был бы совсем другим: недостроенные объекты по всей стране, банкротства предприятий, высокая безработица и, как результат, политическое ослабление власти. Именно поэтому Кудрина называют стабилизатором и произносят это слово по слогам.

Сам Кудрин всегда подчеркивал: резервы нужны, чтобы сдерживать укрепление рубля под напором нефтедолларов. Это укрепление увеличивало импорт и тормозило экспорт. Таким образом, Кудрин пытался предотвратить «голландскую болезнь».

Налоговая система — еще одна важная составляющая наследия Кудрина. Понятно, что люди никогда не довольны налогами. Но после прихода Кудрина налоговая система кардинально

преобразилась. Взять хотя бы то, что в начале 1990-х налогов было больше 50, а стало всего 15. Между этими цифрами — огромная пропасть и масса затраченного труда, споров, баталий, сломанных судеб.

Когда Кудрин пришел в Минфин в марте 1997 года, налог на прибыль составлял 35%. В 1999 году его уменьшили до 30%, а когда он стал министром, то опустил ставку до 24%. В пик кризиса — в 2009 году — налог был снижен еще — до 20%. Кудрин всегда подчеркивал, что именно этот налог «убегает» в офшоры и отпугивает компании показывать результаты своей деятельности в России.

Страховые взносы в государственные внебюджетные фонды всегда были головной болью для бизнеса. Кудрин тоже занимался ими всерьез. В 1997 году взносы составляли 38,5% с учетом существовавшего тогда Фонда занятости. В 2002 году взносы преобразовали в единый социальный налог с общей ставкой 35,6%. Причем этот налог уплачивался с любых доходов без регрессии; спустя три года его снизили до 26%, но ввели регрессию.

Кудрин был противником повышения ставки взносов до 34%. Но в 2011 году правительство под напором роста пенсий отказалось повысить пенсионный возраст, как предлагал Кудрин, и увеличило ставку. Путин позвонил и уведомил: «Я знаю, что ты против, но решение такое». Позже по инициативе Медведева ставку снизили до 30%.

Считать своей заслугой Кудрин может и введение налога на добычу полезных ископаемых. Этот налог в первый же год после его принятия принес в бюджет дополнительно 5 млрд долларов.

Кудрин, конечно, не успел провести налоговые преобразования до конца. Ему так и не удалось разобраться с налогом обложением «Газпрома». Газовый монополист до сих пор платит

меньшую налоговую ренту, чем его коллеги из нефтяных компаний, и предпочитает вместо этого оплачивать прихоти власти — строит стратегически важные газопроводы, престижные для страны объекты и т. д.

То, что государственный долг больше не мучает Россию, — тоже во многом заслуга Кудрина и его команды. В 1998 году государственный долг составлял 140% ВВП, а в 2008 году — только 9%. Авторитет России в международном сообществе сильно вырос, когда страна перестала быть зависимой от денег кредиторов. И Россия не только отдала долги, она сделала это виртуозно и профессионально. Финансисты наверняка еще долго будут изучать опыт Сергея Сторчака — заместителя министра финансов, который вел эти переговоры.

Кудрин — догматик. Некоторые его оппоненты жалуются, что он вечно сыплет истинами из учебников. Слова о том, что важно сдерживать инфляцию, он повторяет, как мантру. Когда я брала у него интервью в начале 2000-х, Кудрин признался: «Моя мечта — 3% инфляции». Он надеялся, что такого показателя можно добиться за три года. Мечта пока не сбылась. Но когда Кудрин приходил на свой пост, цены росли на 20% в год, а когда ушел — только на 6%.

«Деревянный» рубль при Кудрине стал конвертируемым. Это он настоял на отмене ограничений на движение капитала. Российские граждане и компании уже привыкли, что могут взять кредит или держать деньги в любом банке мира, инвестировать средства в любой стране. Точно так же и иностранные инвесторы могут беспрепятственно инвестировать в Россию. Может показаться странным, но раньше это было невозможно. А благодаря тому, что курс рубля стал рыночным, выросла и роль нашей валюты в мире, особенно в СНГ.

И это только самые главные и яркие «экспонаты» из наследия Кудрина. Было еще много чего: валютный контроль, международные стандарты финансовой отчетности, работа над вступлением в ВТО и т. д. Главная черта кудринских реформ — их институциональность. Он был инициатором изменений, которые меняли страну и, как правило, в лучшую сторону.

Были ли ошибки? Были. Кудрин как глава Национального банковского совета не смог вывести на качественный уровень банковский надзор. После убийства первого заместителя председателя Центробанка Алексея Козлова финансовые власти как будто испугались, перестали давить на недобросовестные банки. Как следствие, в кризис большие проблемы обнаружились даже у крупных и вроде бы уважаемых банков. Одна из самых крупных ошибок Кудрина — это, пожалуй, история с «Банком Москвы».

Не смог Кудрин предотвратить и растущий вал откатов. За десять лет они выросли с 5 до 70%, рассказывают люди, знакомые с системой государственного заказа. У этой проблемы точно есть институциональные решения — не только ловить преступников, а оздоровить саму систему государственного заказа.

Парадокс в том, что одна из главных заслуг Кудрина — создание стабфонда и спасение российской экономики от голландской болезни — до сих пор многими экономистами и политиками ставится ему в вину: дескать был у России шанс сделать огромное вливание в хозяйственную жизнь страны, настроить дорог и заводов, а Кудрин не дал, тормозил модернизацию. Одно из достижений многими расценивается как пятно на его репутации. Упрек был бы справедлив, если бы Кудрин действительно не давал денег на развитие. За нулевые годы расходы бюджета на государственные инвестиции выросли многократно, но модернизации не произошло. С начала нулевых импорт

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

товаров и услуг возрос почти в 8 раз. Использование валюты от нефти и газа удешевляло ее покупку для граждан и компаний, а неспособность российского производства быстро удовлетворить растущий спрос прежде всего выливалась в рост импорта. Причем, незначительное изменение номинального курса, к которому за многие годы привыкли граждане, а именно около 30 руб. за доллар (только перед кризисом был около 24 руб. за доллар), приводило к реальному укреплению рубля, так как цены в России росли быстрее, чем в странах, из которых шел импорт. Импорт товаров и услуг вырос с 60 млрд долларов США в 2000 году до примерно 440 млрд долларов в 2012 году. То есть валюта от экспорта поднимает кроме российской экономики еще и экономики других стран. Причем, когда Центробанк пытался сдержать укрепление и импорт, то он начинал скупать валюту на эмиссионные деньги, что не позволяло снизить инфляцию до обещанных 3-4%, одновременно не снижались и оставались высокими ставки кредитов для промышленности. Как только увеличивались деньги в экономике, сразу начинали расти кредиты на покупку недвижимости, потом — на расширение торговых площадей, затем на строительство (при ценах на цемент выше, чем в Европе в 3 раза). А реальная промышленность оставалась в заложниках у дешевого импорта, который вытеснял российские товары и сбивал цены (а значит прибыль), а также не получала доступные кредиты для модернизации. Этот эффект «ресурсного проклятия» до сих пор не вполне осмыслен нашим обществом. После кризиса лишние деньги снова стали уходить в отток. Кудрин всех убеждал, что без реального улучшения условий для бизнеса, то есть инвестклимата, дополнительные деньги, сверх определенного объема, будут искажать экономику и уходить в импорт,

инфляцию и отток, уменьшая конкурентоспособность российских предприятий и экономики в целом.

И очевидно другое: власти на нынешнем этапе либералы оказались не нужны. Представителей либерального лагеря в правительстве было много в начале путинской эпохи и совсем не осталось в конце. Они либо уходили, либо меняли свои взгляды вместе с Путиным. Причины исхода либералов разные: от бытовых до концептуальных. Но факт остается фактом — Кудрин стал последним знаковым либералом в период путинского правления и, несмотря на долгие крепкие отношения с Путиным, дальше работать в его команде не смог.

С уходом Кудрина из правительства закончилась эпоха. Какие решения предложит правительство теперь? Мы пока этого не знаем. Главный тренд экономической политики последних двух-трех лет — все проблемы залить деньгами. В правительстве немало хороших специалистов, но где люди, рассматривающие экономическую политику концептуально, где институциональные решения? Без институциональных реформ не решить главные, самые острые проблемы российской экономики и социальной сферы.

Я была очень рада возможности написать книгу об Алексее Кудрине и рассказать читателям о ходе реформ, об экономической политике последнего десятилетия. Вначале Кудрин — старожил российского правительства — казался просто удобным персонажем, чьими глазами интересно увидеть историю реформ. Но, уже работая над книгой, я поняла, что Алексей Кудрин — ключевой герой всей этой истории, центральная фигура российской экономической политики последних лет. Фигура, без которой экономическая история постсоветской России была бы совсем иной.