

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 заполучить 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. Хотя 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.

