

ОБЩЕСТВО И РЕФОРМЫ

*С.Ю. БАРСУКОВА***Российский крупный бизнес:
неформально по-крупному
(Размышления над новой книгой)**

Раньше я думала, что хорошие научные работы отличаются от прочих тем, что подлежат конспектированию. В ходе аналитического препарирования вычленяется конструкция тезисов и оценивается прочность аргументов. Многостраничные книги при таком подходе уменьшаются до весьма скромных размеров. Но на то и конспект, лишающий книгу пышного оперения цитат, эмпирики, статистики, стилистических красот, в конце концов. Книга Я. Паппэ и Я. Галухиной “Российский крупный бизнес: первые 15 лет. Экономические хроники 1993–2008 гг.” (М., 2009) – особый случай. Конспектировать ее бессмысленно, поскольку сама книга – классический конспект. Плотность текста можно считать эталонной. Выбросить слово – значит, потерять смысл. Тезис оставляется в покое при полной доказанности. Эмпирика строго по делу, а не как знак владения материалом.

Книга немного суховатая и абсолютно не кокетливая. Ожидания пикантных подробностей жизни олигархов умирают на входе под тяжестью первых параграфов. Не всякий, читая объяснение базовых понятий и количественных критериев выделения субъектов крупного бизнеса, устремится вперед. Но чем дальше, тем интереснее. Или текст “разгоняется”, или привыкаешь к сдержанной манере авторов, но в “экономических хрониках” появляется накал и экспрессия. Поэзия досюда, если хотите.

Эмоциональный фон от чтения – знобит от зависти. К авторам, а не к владельцам крупного бизнеса. У последних жизнь слишком напряженная, да и тень “отца ЮКОСа” покоя не дает. Про линии напряжения и суть перемен, случившихся в крупном бизнесе в 2000-е гг. по сравнению с 1990-ми, написана лучшая книга.

Этим грех не воспользоваться. С упорством, едва ли достойным лучшего применения, вижу мир хозяйствования через прорезь формального/неформального. Крупный бизнес казался заповедником формальных правил – слишком велики ставки в этой игре. Да и литература про неформальные правила в экономике традиционно апеллирует к малым субъектам, возводя в статус канонических форматов неформального мира домохозяйства, малый бизнес, крестьянское подворье. В стерильности от неформальных практик крупный бизнес, разумеется, не подозревали, но отказывали им в претензии на базовые логики хозяйствования. Всевозможные формы воровства, закодированные под различные офшоры и “дочки”, всеми признавались и отчаянно живописались, но этот неформальный путь притязания на доходы, как будто, исчерпывал тему неформального. А поскольку даже в зоопарке “тигру мяса не добавят”, то воровство можно было вынес-

ти за скобки как общий множитель всей нашей экономики. В скобках же ничего не оставалось. Определяющие события в жизни крупного бизнеса выходили под свет софитов, зачастую в присутствии первых лиц страны, что формировало мнение об исключительном приоритете формальных алгоритмов построения бизнес-империй. Книга доказывает, что это заблуждение. Формальное оформление и публичное представление важных решений неотрывны от неформальных правил развития крупного бизнеса. Что это за правила? И какие изменения происходят в континууме формального-неформального?

Рождение крупного бизнеса: неформальная история

Годом рождения крупного бизнеса авторы считают 1993. Тогда Правительством РФ были выданы “путевки в жизнь” Газпрому, ЮКОСу, Роснефти, ЛУКОЙЛУ, Сургутнефтегазу и РАО “ЕЭС России”. Особенно впечатлительные слушатели кратких рыночных ликбезов считали, что этих динозавров ждет эволюционная катастрофа под названием “рынок”, когда мелкие и юркие переживут больших и неповоротливых. Мелкие оказались сильными, но легкими. Их выдувало рыночными сквозняками.

Однако рождение, пусть и гигантов, – лишь неотвратимое следствие потери невинности. Таковым в новейшей российской истории стала приватизация. Ее суть – отнюдь не поиск хозяев для “ничейной” собственности, а передача юридически оформленных прав собственности тем, кто ими реально обладал. Это были “красные директора”, высшее чиновничество и теневые предприниматели. Под слова о принципиальной новизне переживаемого момента был разыгран довольно рутинный сюжет: новая форма укоренялась благодаря соответствию старому содержанию. Приватизация стала процессом формализации обыденного права, и потому вызвала не протест, а всплеск речевого брожения от ворчания до возмущения, заполнив освободившееся место критики советских порядков. Тандем формального и неформального исполнил классическое “па”: формально был узаконен негласный порядок, порицаемый и привычный, что, в конечном счете, и примирило с новшеством.

Но оказалось, что с хозяйственной свободой новые владельцы огребли массу проблем. Быстро выяснилось, что нерв экономических процессов находится не внутри предприятий, а во взаимодействии между ними, в инфраструктурном сопровождении бизнеса. Трудностью стало не произвести товар, а продать его, обменять, найти сырье, получить необходимые разрешения, укротить аппетиты бандитов и пр. В условиях экономического провала 1990-х гг. успех стал определяться не технологией производства, а технологией бизнеса – умением застраховать, выправить экспортные документы, найти деньги на модернизацию, организовать бартерно-вексельные схемы и т.д. Жизнь предприятий стала зависеть от инфраструктурного сопровождения ничуть не меньше, чем прежде от центров планового координирования. Предприятия стали “сбиваться в стаи” вокруг тех, кто организовывали их жизнь, вокруг центров управленческого мастерства. Или самостоятельно плодить структуры, необходимые для жизни в новых условиях, – торговые дома, банки, пенсионные фонды, страховые компании и пр., то есть создавать рынок вокруг себя и для себя. Как вариант, это делали не отдельные предприятия, а новые хозяева, накопившие разномасштабные активы и пытающиеся сделать их взаимополезными, достраивая недостающие элементы самодостаточного бизнеса. Так формировались интегрированные бизнес-группы. Центральные элементы бизнес-групп могли скупать акции “подшефных” предприятий, а могли игнорировать эту возможность. Одни скупали тех, кого опекали (или опекали тех, кого покупали), а другие управляли ситуацией, презрев институт собственности, потому что без них эта собственность чахла. Так формировались, в терминах авторов, интегрированные бизнес-группы двух видов – имущественные и управленческие. В качестве центра имущественных бизнес-групп, как правило, выступали банки. Они скупали предприятия, снабжали их кредитами и помогали удержаться на плаву, что им неплохо удавалось. Самые профессиональные команды экономистов играли в ту пору за банки. Затем происходило смещение акцентов: предприятия “перетягивали одеяло” на себя, начиная определять смысл деятельности банков.

И это был звездный час неформальной темы. Игнорируя неформальный аспект, логику образования бизнес-групп понять невозможно. Ведь формально предприятия вполне могли обойтись без “интеграции” вокруг рыночного поводыря. А уж создание собственной рыночной инфраструктуры и вовсе кажется абсурдным. Можно было заключить договора с различными конторами с гордыми названиями банк, страховая компания, инвестиционный фонд, консалтинговая фирма и пр. Но специфика 1990-х гг. состояла в том, что реальная помощь оказывалась только “своим”. Это было время узких радиусов доверия. Услуги, которые сейчас рутинны и обыденны, оказывались как эксклюзив. Формальные договора были, как бракованные подушки безопасности: радовали вплоть до момента их использования. И только неформальные контуры “своих” могли рассчитывать на скорость и качество участия в их проблемах (повторюсь, не обязательно на правах собственников).

Интегрированные бизнес-группы не имели формально зарегистрированного членства. Их контур мог не совпадать с формальными правами собственности. Основные субъекты крупного бизнеса 1990-х гг. были *неформальными образованиями* (кроме ФПГ как частного случая формальной интеграции)! Это была совокупность юридических лиц, которые могли не иметь между собой никаких формальных связей, а быть связанными контролирующими собственниками и ключевыми менеджерами, что позволяло им выступать в ряде вопросов как единое целое. Основатели бизнес-групп исповедовали идею универсального менеджмента, а попросту говоря, были всеядными, поэтому никакого технологического или иного единства интегрированные бизнес-группы не имели. Конечно, в эшелон крупного бизнеса прорывались также отдельные предприятия и компании, но эти “индивидуалисты” были в меньшинстве.

Снимем шляпу перед авторами книги. Колоссальная по трудоемкости задача – выявить бизнес-группы, очертить их границы и описать состав – была для них лишь стартовой точкой дальнейшего анализа. И отдельное спасибо за смелость: почти все данные идут без ссылок, поскольку авторская оценка сформирована множеством источников. Все претензии авторы, тем самым, готовы принять на себя.

Для тех, кто любит косить оппонентов цифрами, неформальность интеграции бизнес-групп – довольно неприятный факт. Официальная статистика, которая ведется в разрезе юридических лиц, оказывается “не по делу”, если речь заходит о крупном бизнесе. Двойной счет в этом случае неустраим: внутренний оборот формально не связанных между собой предприятий выделить невозможно. Поэтому экономические показатели деятельности бизнес-групп – поле экспертных оценок, но не статистических фактов.

Другой сюжет, необъяснимый без привлечения неформальной темы, связан с желанием банков овладеть собственностью в реальном секторе. Казалось бы, кредитуй себе, да радуйся. Зачем из банковской тиши перетекать в гул цехов? Но кредитовать предприятия, которые не контролируешь, было довольно рискованно. Опять же в силу переживаемого момента. Никакая формальная отчетность не вызывала доверие, о положении дел на предприятии можно было судить только изнутри. Понимание того, что формальное неинформативно, расходится с реальностью, подталкивало банки к покупке предприятий. Работа со “своими” означала снижение рисков, что было крайне важно, хотя и не исчерпывало мотивацию банков.

Самым значительным эпизодом конвертации банковских капиталов в собственность крупнейших предприятий стали залоговые аукционы. Их формальный антураж скрывал неформальные договоренности: никто кредиты возвращать не собирался, а заранее выбранные банки через год-два становились собственниками залоговых активов. Банки рассчитывались политической лояльностью. Формальные процедуры использовались как инструмент достижения неформальных договоренностей.

Суть усилий создателей бизнес-групп сводилась к формированию местечковых институтов рынка, которые в масштабах экономики еще не работали. Их творения были специфичными – это были “институты для своих”, “институты малого радиуса действия”. Поэтому, когда в 2000-е гг. институты станут универсальными, интегри-

рованные бизнес-группы сместятся в экономический кордебалет крупного бизнеса, уступив место на авансцене отдельным компаниям.

В отличие от бизнес-групп компании имеют четкие юридические очертания и логичный вектор роста, будь то технологическая цепочка или захват определенного рынка. А управленческих бизнес-групп просто не останется, сохранятся только имущественные. По мере универсализации рыночных институтов субъекты крупного бизнеса сместятся в континууме формального/неформального в сторону формализации границ и принципов деятельности. Неформальные основы зарождения и развития интегрированных бизнес-групп в 1990-е гг. были адекватны партикуляристским институтам неразвитого рынка.

Неформальные закулисы крупного бизнеса

Формальное право собственности – не повод быть богатым. Так в упрощенной форме звучала первая заповедь крупного бизнеса в 1990-е гг. Формально собственнику положены дивиденды как часть прибыли после налогообложения. А налоги платить не хотелось. Поэтому базу налогообложения делали миниатюрной, что, естественно, отражалось на размере дивидендов. Реальные деньги получали в недивидендной форме как результат манипулирования финансовыми потоками. И распределялись эти деньги сообразно не формальным правам собственников, а их включенности в проблемы предприятия. Спасенные от налогообложения средства делились между теми, кто прокладывали русла теневых финансовых рек: придумывали и реализовывали “схему”, обеспечивали невнимание налоговых органов и запоздалость политической реакции. Остальным доставался финансовый отчет, обосновывающий отсутствие дивидендов. Формальным собственникам – формальный отчет. Таким путем пассивные держатели акций “отжимались” от собственности. Неформальное правило предписывало собственникам включенность в проблемы предприятия всеми доступными им ресурсами. И только следование неформальному правилу неразделенности отношений собственности и управления гарантировало финансовую радость от обладания формальными правами.

Включенные в управление собственники не были карьеристами. Зачастую они довольствовались очень скромными должностями, а то и вовсе обходились без них. Следов в виде подписей почти не оставляли, что делает завальными попытки реконструировать управление, изучая документооборот фирм. Например, можно позавидовать Р. Абрамовичу. Не его капиталам, а его скромности. В “Сибнефти” он не поднялся выше главы московского представительства и рядового члена совета директоров. Неформальное влияние собственников слабо пересекалось с формальной процедурой принятия решений.

Журналисты, играя в образность, сравнивали представителей крупного бизнеса то со львами, то с волками. В зависимости от желания польстить или обругать. Но куда более объективно сходство с зайцами. Ведь главное не размер, а повадки. Речь не идет о любви к капусте. Крупный бизнес одержимо путал следы. Из чувства самосохранения. Боялись, что пересмотрят итоги приватизации, что поинтересуются легальностью источников выкупа собственности, что поменяется политическая власть и экономическая политика, что импульсивный правитель 1990-х гг. сделает тот самый шаг, который отделяет любовь от ненависти. И пока на более высоких этажах пищевой цепи были упадок и раздрай, как гимн звучало “А нам все равно!..” Правда, очень скоро запевалы искали политическое убежище в соседнем лесу.

Непрозрачность формального строения бизнеса не оставляла шансов внешнему наблюдателю понять, кто всем этим владеет. Предприятия принадлежали “фирмам-пустышкам”, которые создавались только для того, чтобы повесить на них активы реального объекта. Владельцами “пустышек” были им подобные фирмы. Как правило, это были офшоры. Формальная организация бизнеса была подобна матрешке, лишь в середине которой обнаруживались реальные собственники – как правило, физические лица. Замечу, формально все было организовано безукоризненно и быстро рекомбинировалось при изменении внешних условий, но отнюдь не отражало внутреннюю

логику бизнеса. Запутанные и динамичные формальные отношения собственности защищали от противоречивого законодательства, от конфликта интересов федеральных и региональных властей. Точнее, помогали использовать эти течения себе во благо. Да и итоги приватизации пересмотреть было нереально, поскольку объект многократно менял формальных хозяев. Общее знание, кто за чем стоит, не имело ясной формальной основы. Путать следы – было нормой для 1990-х гг. Формальная организация бизнеса прятала реальные отношения собственности.

Но кризис 1998 г. кардинально изменил ситуацию. Финансовый сектор пострадал сильнее реального. Банки, питающие бизнес-группы финансами, погибли. Внутри страны стало почти невозможно найти источник финансирования, адекватный запросам крупного бизнеса. Но отчаянные предприниматели не отчаялись. В очередной раз прозвучало – “Запад нам поможет!”. Однако мировой финансовый рынок не хотел рисковать, полагаясь на неформальные правила российских бизнесменов; национальная специфика никого не интересовала. Выходить на мировой рынок можно было с понятным бизнесом, важные характеристики которого – капитализация и дивиденды, а не рассказы о выгодности различных “схем”. И у российского крупного бизнеса не осталось другого выхода, кроме как таковым стать. По крайней мере, на уровне головного предприятия, “дочки” и “внучки” которого могли вести прежнюю вольную жизнь. Помимо косметических мер, вроде независимых членов советов директоров, произошли и существенные перемены: сворачивание неформальных, нефиксируемых правил управления бизнесом, подвижка в сторону общепризнанных формальных норм разделения прибыли между акционерами. Это было единственной возможностью привлечения ресурсов внешнего мира. Так, в 2000-е гг. в результате вынужденной переориентации с внутреннего на внешний финансовый рынок крупный бизнес стал отказываться от неформальной неразделенности отношений собственности и управления, а также от непрозрачной, “матрешечной” архитектуры бизнеса. Вектор перемен был направлен в сторону формализации процедурной стороны бизнеса.

С выходом на мировой финансовый рынок оказалось, что тщательно возделываемая сеть взаимоувязанных интересов крупных бизнесменов с отдельными чиновниками и политиками снижает привлекательность бизнеса в глазах потенциальных инвесторов. Эти связи не продавались вместе с активами и чем значимее они были, тем больший риск представляли для кредиторов и покупателей. Внемя предпочтения мирового рынка, наш крупный бизнес попытался дистанцироваться от самых неприкрытых форм неформального единения с властью, сократить амплитуду торга по поводу взаимных обязательств, хоть в какой-то мере приблизиться к формально зафиксированным правилам взаимодействия. Но власть, с одной стороны, напуганная политическими амбициями и экономическим могуществом крупного бизнеса, с другой – под воздействием собственных внутренних процессов пошла значительно дальше – на качественное изменение характера диалога с крупным бизнесом.

Крупный бизнес в 1990-е гг. торговался с властью, а в 2000-е гг. с удивлением (а порой и с опозданием) узнал, что “торг здесь неуместен”. Вспомним залоговые аукционы: производственные активы в обмен на политическую поддержку. Сейчас это стало невозможно в принципе. Интонация просьб еще сохранилась, но по сути у бизнеса уже нет возможности им не внять, причем без обсуждения условий.

Постепенно власть обрела широкую электоральную поддержку, бюджет стал заметно профицитным, региональные амбиции были задавлены федеральным центром, политический процесс лишился элементов неожиданности, монополия легитимного насилия была восстановлена. В этих условиях торг с властью сменился подчинением ей. Речь идет не об изменениях формальных рамок сотрудничества, а исключительно о неформальных правилах диалога. Например, формальные нормы позволили ЛУКойлу отстоять в арбитражном суде свою правоту по поводу налоговых недоимок, но неформальные нормы предписали эти недоимки (юридически не доказанные) перечислить государству в качестве дара. Судя по опыту ЮКОСа, это был высокорентабельный дар. Если раньше в обмен за свои услуги крупный бизнес требовал от власти специальных привилегий, то теперь надеется на селективное бездействие.

Или, например, много говорится о грядущей и уже идущей национализации. Интересный факт: акции, которых государству не хватало до контрольного пакета Атомстройэкспорта, были выкуплены Газпромбанком у К. Бендукидзе и тут же переданы государству. Подчеркну, сделано это было до того, как государство получило контрольный пакет Газпрома. В неформальном режиме компания выполняла пожелания властей и без установления формального права диктовать. Кстати, получив контрольный пакет Газпрома, государство пошло на явную либерализацию рынка его остальных акций, что удерживает от идеологизированных упрощенных выводов. Отношения власти и крупного бизнеса вряд ли можно диагностировать как однозначное сокращение или расширение зоны неформальных правил. Речь идет об их *качественном изменении*. Это хорошо видно на примере коррупции. Прежде чиновник пользовался бесконтрольной властью как представитель слабого государства, в котором ни один институт не работал, и своими стараниями чиновник компенсировал эти сбои, по заявкам конструируя отдельные правила. Теперь же чиновник как представитель сильного государства может направить грозную и вполне работающую машину в указанном им направлении: прибыльно сотрудничать или покарать.

Изменение неформальных норм диалога с государством при полном сохранении формальных рамок продемонстрировало “дело ЮКОСа”. Опускаю причины, по которым это случилось. Налоговые претензии государства держались на решении суда о признании ряда фирм, где, собственно, и концентрировалась прибыль, аффилированными с ЮКОСом. Но формальных признаков аффилированности не было и быть не могло, за это отвечали не самые последние корпоративные юристы. Суд поставил экономическое содержание выше юридической формы, что вызвало одобрение одних и порицание других. Была продемонстрирована эластичность юридических норм при отчетливом неформальном давлении власти. Это повысило лояльность остальных, ибо схемы работы были едиными как у самого государственного Газпрома, так и у частного ЛУКОЙла. Важно, что государству не потребовалось изменять форму закона, достаточно было не допустить отпочкования судебной власти от единой властной вертикали.

Усилившиеся политические риски играли не последнюю роль в экспансии российского крупного бизнеса в зарубежье. Лидировали в этом отношении металлурги. Конечно, выход на новые рынки обосновывался экономической целесообразностью, но ею не исчерпывался. Зависимость от власти подталкивала к поиску новых форм защиты, в частности вписывания в образ “правильного” бизнесмена, конструируемого в контексте национал-патриотического дискурса. Российский флаг над доменной печью в США – уменьшенный и мирный вариант советского знамени над рейхстагом. Замечу, что в это же время ряд отраслей “сдали без боя”. Тот же АПК – лидер по числу сделок и влиянию иностранного капитала. К формальным экономическим расчетам все не сводится. В этом движении капиталов была и неформальная составляющая – негласная, исторически укорененная иерархия отраслей. Неформальное всегда объясняется через опыт поколений. Наш опыт предписывает пиетет к стали. И наплевательское отношение к здоровью, что объясняет полное равнодушие к продаже “Лебедянского”, “Мултона” и “Нидан Соки” иностранным компаниям. Единая формальная рамка закона, наложенная на неформальную иерархию отраслей, привела к двухполюсной модели крупного бизнеса в отраслевом разрезе – одни покупали зарубежные активы, другие продавались иностранным инвесторам.

Неформальные правила в экономике выполняют три функции. Первая – заполняют вакуум формальных норм. Вторая – вытесняют формальные нормы, предлагая более выгодное экономическому субъекту соотношение цены и качества решения проблем. Третья – превалируют над формальными нормами, используя последние как инструменты достижения неформальных договоренностей. В книге Паппэ и Галухиной можно найти иллюстрации всех трех сюжетов. Будем ждать продолжения этой истории, ведь авторы считают, что мировой кризис придаст новый образ российскому крупному бизнесу. В одном можно не сомневаться: история о заклятых друзьях – формальных нормах и неформальных правилах – не завершится никогда.