

АФК "СИСТЕМА" МОСТ ИНТЕРРОС ЛУКОЙЛ

ГАЗПРОМ **Я.Ш.ПАППЭ** ЮКОС

ЛУКОЙЛ МОСТ АЛЬФА ГАЗПРОМ ИНТЕРРОС

ЮКОС АФК "СИСТЕМА" ЛУКОЙЛ ГАЗПРОМ

АФК "СИСТЕМА" ЛУКОЙЛ ГАЗПРОМ МОСТ

ИНТЕРРОС ГАЗПРОМ АЛЬФА ЮКОС ИНТЕРРОС

АФК "СИСТЕМА" ЛУКОЙЛ ГАЗПРОМ АЛЬФА

МОСТ ИНТЕРРОС ЮКОС АФК "СИСТЕМА"

ЛУКОЙЛ АЛЬФА ЛУКОЙЛ ГАЗПРОМ МОСТ

ГАЗПРОМ ЮКОС ИНТЕРРОС АФК "СИСТЕМА"

АФК "СИСТЕМА" ЮКОС ИНТЕРРОС МОСТ

МОСТ АЛЬФА АФК "СИСТЕМА" ЛУКОЙЛ

АФК "СИСТЕМА" ЮКОС ЛУКОЙЛ ГАЗПРОМ

ГАЗПРОМ ИНТЕРРОС АФК "СИСТЕМА" МОСТ

ЮКОС АФК "СИСТЕМА" ЛУКОЙЛ АЛЬФА

АФК "СИСТЕМА" ГАЗПРОМ

ЛУКОЙЛ АЛЬФА АФК "СИСТЕМА" АЛЬФА

АФК "СИСТЕМА" ГАЗПРОМ

ЛУКОЙЛ АЛЬФА АФК "СИСТЕМА" АЛЬФА

ОЛЫНГАРХИ

**ХРОНИКА
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ
1992-2000**

Я. Ш. Паппэ

**«ОЛИГАРХИ»
ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХРОНИКА 1992-
2000**

OCR by Palek

Государственный университет
Высшая школа экономики
Москва
2000

От издателя

Книга, которую вы держите в руках, — итог многолетней работы известного российского экономиста Якова Шаявича Паппэ. Его оценки и выводы независимы и «не играют на руку» ни одной из анализируемых бизнес-групп. Последние ни в какой форме не спонсировали написание и издание книги. В этом смысле она представляет из себя абсолютно беспристрастную и, насколько это вообще возможно, объективную хронику.

Издание книги и его финансирование взял на себя Государственный университет Высшая школа экономики. Наш интерес как издателя был, если так можно выразиться, фотографическим: запечатлеть начальный этап становления большого бизнеса в России.

Мы надеемся, что книга станет полезным справочно-аналитическим материалом и для исследователей-профессионалов, и для специалистов-практиков, и для тех, кто еще только изучает азы общественных наук. С интересом, на наш взгляд, ее прочтут и экономисты, и социологи, и политологи, и юристы, и журналисты, и специалисты PR.

Хроникальная направленность книги отодвинула на второй план социальный контекст проблемы большого бизнеса. Отчасти этот пробел восполняет политологическое предисловие, написанное известным российским политологом Леонидом Григорьевичем Иониным.

Однако именно проблемы взаимоотношений большого бизнеса и государственной власти, большого бизнеса и рядового гражданина сегодня будоражат российское общество, остающееся пока в состоянии экономической дистрофии и огромного социально-имущественного неравенства. И неудивительно, что первой темой, которую стали муссировать СМИ после избрания В. Путина Президентом РФ, стала тема олигархов. Это слово устойчиво закрепилось в России за представителями крупного бизнеса. Именно слово, а не термин, со

всеми памятными нам ленинскими характеристиками (сращивание с госаппаратом, диктатура над обществом, борьба с профсоюзами и др.)

Сегодня «олигархи», скорее, даже словечко, чем слово (поэтому мы будем употреблять его в кавычках). Для поколения, выросшего при социализме, старательно изучавшего марксизм-ленинизм, а теперь, с большим или меньшим успехом, вписывающегося в новый социальный порядок, оно несет в себе устрашающий и одновременно ироничный оттенок. Вспоминается «подкуп и динамит», которые все проходили «по-Ленину» и, конечно же, перефразированная русская поговорка: «С чем боролись, на то и напоролись».

К сожалению, лозунг «Богу угодно богатство и труд» пока не популярен в России. Во-первых, еще долго будут сказываться последствия социалистической уравниловки. Во-вторых, в обществе бытует мнение, что богатство «новых русских» образовалось отнюдь не пропорционально их трудовым усилиям. Согласны, поводов для любви к «олигархам» пока маловато. Но всегда ли справедлива нелюбовь к ним? Нравится нам или не нравится, но во многом именно их усилиями в России оказались не растраченными по мелким собственникам и не потеряли управляемость промышленность и транспорт, была создана банковская система, появились новые средства коммуникации, альтернативные СМИ, «на ноги» встал современный менеджмент. И этого тоже нельзя забывать.

ОЛИГАРХИ: В КАВЫЧКАХ И БЕЗ КАВЫЧЕК

Политологическое предисловие

В переводе с греческого олигархия означает власть немногих. Соответственно, олигархи — это те немногие, кто властвуют. Древнегреческий философ Аристотель в своей классификации форм правления называл олигархией власть немногих родов. Противопоставляя олигархию демократии, он считал ее вырожденной формой аристократии.

Очевидно, что наши современные «олигархи» не подходят под это аристотелевское определение. Также ясно, что сегодня, называя крупных российских бизнесменов «олигархами», мы ставим массу новых, серьезных вопросов. Кто такие «олигархи» и в чем заключается их власть? Можно ли отнести их к элите нашего общества? Как соотносится наличие «олигархов» с демократией и плюрализмом в российской политике? Куда ведут нас «олигархи», или куда ведет их логика политического процесса? Ответив на эти вопросы мы приблизимся к пониманию природы и перспектив современной российской «олигархии», а также природы и перспектив нынешней российской политики.

Власть «олигархов»

Итак, начнем по порядку. Что такое власть вообще и власть «олигархов» в частности. Если воспользоваться классическим определением знаменитого социолога Макса Вебера, власть — это любая возможность, на чем бы она ни основывалась, реализовать собственную волю в данном социальном отношении даже вопреки противодействию.

Вебер называл понятие власти «социологически аморфным». То есть для осуществления власти не предполагается наличия каких-либо особых человеческих качеств (сила, ум, красота и пр.) или каких-то особых обстоятельств (противостояние, конфликт и др.). Любые возможные качества и обстоятельства могут служить для реализации воли. Это могут быть прямое насилие или угрозы, престиж или обаяние, какие-то особенности ситуации или институциональный статус и т. д. Человек, имеющий большие деньги, высокое положение или просто более обаятельный, тот кто умеет лучше других использовать подвернувшиеся обстоятельства — тот, как правило, имеет и больше власти.

Для характеристики властного потенциала специалисты еще используют понятие господства. Господством называется вероятность того, что приказ определенного содержания вызовет подчинение у тех, кому он адресован. Господство — более сильное понятие, чем власть. Господство — это легитимированная и институционализируемая власть.

Если перевести последнюю фразу с языка политологии на обычный русский язык, то можно сказать, что господство — это такая власть, которая вызывает желание ей подчиняться и выполнять ее предписания и указания и которая при этом существует в устойчивой форме, принимаемой и властвующими и подвластными. Применительно к последнему принято говорить о структурах господства. Такой легитимной и институционализированной властью является власть государства.

Отличать власть от господства очень важно. Например, человек, попавший в заложники, находится во власти бандитов, но нельзя сказать, что они над ним господствуют. Они заставляют его подчиняться прямым физическим насилием. Но он не желает подчиняться и не согласен признать их право властвовать над ним.

Проведя различие между властью и господством, мы уже получаем возможность сказать нечто содержательное относительно предмета нашего обсуждения — «олигархов». Разумеется, в распоряжении «олигархов» есть средства реализации своей власти, т. е. по Веберу, реализации собственной воли в данном социальном отношении даже вопреки противодействию. Это по преимуществу экономические средства, власть денег или власть над умами, возможность которой открывают находящиеся в распоряжении «олигархов» СМИ. Однако это не легитимированная и не институционализированная власть. В обществе нет желания и готовности ей подчиняться, она нестабильна и не воплощена в каких-то устойчивых структурах, подобных структурам государственной власти.

Хотя, как известно, всякая аналогия хромает, все же можно сравнить отношения государства и «олигархов» с отношениями заложников и похитителей. Первые пытаются освободиться от власти вторых или, по возможности, хотя бы ослабить ее. Вторые стремятся реализовать свою власть над первыми всеми возможными способами. На практике это выражается, например, в том, что государство борется с «олигархом» Березовским, пытаясь привлечь его к суду за финансовые махинации, выгоняя его людей из «Аэрофлота». «Олигарху» Гусинскому оно «напоминает о себе», проводя обыски и изымая документы в офисах холдинга

Медиа-Мост. С «олигархом» Вяхиревым борьба разворачивается в налоговой сфере. Сколько времени Газпром будет недоплачивать государству?

В свою очередь, «олигархи» пользуются для поддержания своей власти всеми доступными им средствами: Березовский — близостью к «семье» Ельцина, Гусинский — пропагандистскими возможностями своей медиа-империи. И все вместе они максимально используют трудное финансовое положение государства, слабость бюджета, коррумпированность чиновников.

Ради красного словца можно было бы сказать что-нибудь о российском обществе, ставшем заложником «олигархов». Но на самом деле ситуация не столь драматична. Власть «олигархов» временна, ситуационна. Она не признана обществом и не воплощена в стабильных социальных структурах. Думаю, что по мере нарастания экономической мощи страны власть «олигархов» будет ослабевать.

Разумеется, это не значит, что «олигархов» уничтожат. Дело в другом: по мере стабилизации экономики и укрепления правового режима принятия государственных решений «олигархи» станут тем, кем должны быть крупные бизнесмены в развитом демократическом обществе. Новоизбранный Президент РФ В. Путин в одном из своих интервью на вопрос: «Как Вы воспринимаете олигархов?» ответил: «Как субъектов рыночной экономики». Это правильное отношение к «олигархам». Другое дело — удастся ли, и если да, то как скоро — государству и самому президенту это отношение реализовать...

Но даже это правильное решение — слишком простое, не соответствующее реальным процессам распределения власти и влияния в рыночной экономике и связанной с ней политической системе. Невозможно даже предположить, что нынешний «олигарх» в нормальной экономической и правовой ситуации, по своему влиянию на политическую и общественную жизнь, будет равен любому другому «субъекту» рыночной экономики, скажем, хозяину табачного киоска.

«Олигархи» и элита

Внимательный читатель российской прессы не может не заметить следующее обстоятельство: как только страна встала на путь демократии, сразу же приобрело огромную популярность слово «элита». Всех сразу начали «рейтинговать», появился прямо-таки патологический интерес к тому, кто «самый богатый», «самый влиятельный», «самый самый». Стали говорить об экономической элите,

театральной элите, элитных авто, региональных элитах и т.д. Такие речи пристали бы аристократической эпохе. Но наше демократическое ухо воспринимает их спокойно.

Итак, что же такое элита, и принадлежат ли к ней «олигархи»?

В традиционном смысле элита — это аристократия. В современном политологическом смысле элита — это совокупность индивидов, высоко стоящих в рейтингах власти или престижа, которые благодаря своим социально значимым качествам (происхождение, богатство, какого-либо рода достижения), занимают высшие позиции в разных сферах или секторах общественной жизни. Иногда к этому определению добавляют еще одну крайне важную характеристику: влияние этих людей столь велико, что они воздействуют не только на процессы внутри сферы или сектора, к которым принадлежат, но и на жизнь общества в целом. Отсюда можно заключить, что российские «олигархи» не относятся к элите в традиционном смысле, ибо не принадлежат к древним дворянским родам. Однако они определенно относятся к элите, в том смысле, как ее понимают политологи.

Существует огромное количество классификаций элитных групп. Если взять их в самом общем виде, можно выделить три основные класса элит: властные, ценностные и функциональные.

Властные элиты представляют из себя более или менее закрытые группы со специфическими качествами, имеющие властные привилегии. Это «господствующие классы» — политические, военные или бюрократические. Хорошим примером здесь может служить советская «номенклатура», точно описанная М. Восленским — известным западным политологом, а ранее советским номенклатурным работником — в одноименной книге. Поскольку, как мы выяснили, российские «олигархи» не имеют властных привилегий и не являются господствующим классом, их нельзя причислить к властной элите.

Точно так же «олигархов» нельзя отнести к ценностной элите. К последней традиционно относятся творческие группы, демонстрирующие особое влияние на установки и взгляды широких народных масс. Это мудрые философы, научно-экспертное сообщество, интеллигенция в самом широком смысле слова.

Еще принято вычленять функциональные элиты — влиятельные группы, которые в ходе конкуренции выделяются в разных сферах или секторах общества и берут на себя важные функции в обществе. Это сравнительно открытые группы, вступление в которые требует определенных достижений. Примером могут служить менеджеры — «техноструктура», по Дж. Гэлбрейту.

Пожалуй, именно к функциональным элитам и должны быть причислены «олигархи». Это элитная группа в рамках делового сообщества, влияние которой сказывается в масштабах общества в целом. Именно эта позиция объясняет их двусмысленные отношения с властью. Обладая в качестве представителей функциональной элиты реальными возможностями добиваться своих целей (осуществлять власть), они в то же время лишены властных привилегий, т. е. не представляют собой института власти. Поэтому власть «олигархов» ситуационна, нестабильна, основана во многом на их персональных качествах и амбициях. Эта внутренняя противоречивость их положения по отношению к власти неизбежно должна вылиться в стремление занять какую-то более определенную позицию, обрести более определенный статус, иначе говоря, определить свое место в обществе. Это зависит не только от самих «олигархов», но и от специфики социально-политической организации общества — от того, каковы механизмы выражения и достижения различных индивидуальных и групповых интересов. Здесь налицо две главные разновидности представительства интересов: плюралистическая и корпоратистская.

«Олигархи» в плюралистической и корпоратистской системах

В основании плюралистической системы заложена идея о том, что соперничество групповых интересов надо рассматривать не как нечто, порождающее хаотическую путаницу, но как процесс выработки некоего баланса политических сил. В результате формируется социальная гармония, которая рассматривается как результирующая некоего параллелограмма сил, действующих в рамках демократически регулируемой конкуренции.

Если попытаться подытожить взгляды теоретиков плюралистической демократии — американцев Р. Даля и А. Роуза, то плюралистическая система будет выглядеть следующим образом. Люди и группы имеют различные интересы и предпочтения, неодинаковую степень влияния в разных отношениях, и ни один человек и ни одна группа не обладает абсолютным властным потенциалом. Они конкурируют друг с другом. В каждой из групп есть своя элита, но власть сосредоточена в руках всех членов группы, ибо они могут переизбрать руководство, принудить его собственной активностью к иному типу поведения, могут выйти из группы или создать собственную, конкурирующую.

Правительство находится под влиянием групп, или наиболее многочисленных, или выражающих интересы большого числа людей. Причина этого — желание максимизировать симпатии избирателей.

Более мелкие группы борются за то, чтобы перехватить это влияние.

Между группами могут существовать конфликты по поводу конкретных политических целей, но не по поводу системы в целом. То есть, говоря профессиональным языком, налицо высокий уровень социальной интеграции, основанной на ценностном консенсусе. Это означает, что все группы конкурируют по единым правилам, нарушать которые никому не разрешается, а кто их нарушает, тот ставит себя вне демократической системы. Политика государства при этом рассматривается как результат демократического воздействия со стороны всех этих групп, выражающих каждая свои особенные интересы; государственные институты (бюрократия, судебная система и др.) — держат нейтралитет. Государство, таким образом, — своего рода арена для реализации групповых конфликтов, или арбитр, обеспечивающий примирение, взаимное приспособление и, в конечном счете, гармонизацию интересов всех соперничающих групп.

Эта стройная система выражает идеал демократически организованного представительства интересов. Возникает вопрос: насколько отвечает этому идеалу борьба интересов в российской политике? Не вдаваясь в детали, отметим две принципиально важные вещи. Во-первых, российские «олигархи», стремясь к достижению своих целей, чаще всего не только не следуют строгим правилам политической конкуренции, но нигилистически попирают эти правила, используя не только политически, но, как считают многие, и морально сомнительные средства и приемы. Во-вторых, нелепо вообще говорить о нейтральности государства по отношению к «олигархам». Многие «олигархи» имеют целые команды своих сторонников в государственных организациях, не говоря уже о том, что некоторые из них умудрились занимать очень высокие государственные посты, сохраняя свое место в бизнесе. Собственно говоря, именно тогда они и становились олигархами в полном смысле слова, уже без кавычек.

Итак, между американской теорией и российской действительностью соответствия не обнаруживается, но, впрочем, теория на это и не претендовала. Поведение российских «олигархов» должно описываться какой-то другой теорией. С моей точки зрения, к нашим реалиям ближе так называемая теория корпоративной демократии. Здесь вырисовывается несколько иная картина. Предполагается, что существуют организованные группы интересов, которые имеют тенденцию к монопольному представлению интересов. Следовательно, свободная и равная конкуренция в этом

отношении отсутствует. Эти монопольные группы поощряются государством, они им признаны, поддерживаются или даже просто им самим созданы и имеют привилегию доступа к государственным органам. Взамен они обязуются соблюдать определенные предписываемые государством нормы.

Членство в этих организациях часто не свободное, даже наоборот — обязательное; для членов нет возможности покинуть организацию, соответственно, нельзя заниматься, скажем, определенным видом хозяйственной деятельности без участия в этой группе. Не важно, введено это правило законодательно или осуществляется, так сказать, явочным порядком.

Эти организации служат не только для представления интересов их участников, но и для управления этими интересами. Функционеры здесь имеют сильные позиции и участвуют в формировании интересов членов своих групп. Кроме того, эти организации формируют иерархическую бюрократическую структуру, похожую на государственное управление. Персонал имеет высокую управленческую квалификацию и хорошо информирован. Это не лобби, не столько группа давления на государственные органы, сколько техническая посредующая инстанция, «приводной ремень» между государством и частными интересами.

Существует тесная связь между группами интересов и государственными органами. Постоянно ведутся переговоры и согласования (часто неформальные) по всем важнейшим политическим темам, особенно в социальной и экономической сферах. При этом обе стороны учитывают общие цели системы. Часто даже на группы интересов возлагаются государственные задачи.

Теория корпоратизма описывает отнюдь не мрачную реальность тоталитарного государства. Если плюралистическая демократия считается характерной для англосаксонских стран, ведущих монетаристскую экономическую политику, то корпоратистскую демократию соотносят с государствами, практикующими политику социального партнерства (Швеция, Голландия, Швейцария и др.).

И конечно, корпоратистский вариант гораздо более пригоден для описания форм политики, присущей российским «олигархам», постоянно пытающимся максимально сблизиться с государством, вступить с ним в торг, обменяв свое влияние в соответствующих функциональных сферах жизни общества, на привилегии власти, т. е. место в функциональной элите на место во властной элите.

Будущее «олигархов»

Мы рассмотрели «олигархов» в нескольких политологических контекстах. Если взять их в контексте власти и господства, то ясно, что власть «олигархов» должна в перспективе уменьшаться, и сами «олигархи» как явление должны перестать существовать в ходе экономической, политической, правовой стабилизации государственной власти.

Если подходить к будущему «олигархов» с позиций сценарной методологии, то это будет, скорее всего, оптимистический сценарий, предполагающий, что, перестав существовать «как явление», они станут полноправными субъектами здоровой конкурентной рыночной экономики. При этом, разумеется, «олигархи» будут бороться за свои интересы и политическими средствами, как это полагается в развитой парламентской демократии. Но они не смогут этого делать «любыми средствами», в частности, путем использования личных отношений, что активно практикуется в нашей нынешней «византийской» демократии.

Ранее мы уже попытались определить, к каким классификационным группам элит можно отнести «олигархов». Очевидно, что они не относятся к закрытым, так называемым олигархическим элитам, прежде всего потому, что не образуют сколько-нибудь целостной группы, которая сама для себя устанавливает правила рекрутации новых членов. В то же время их можно причислить к функциональной, в данном случае, экономической и финансовой элите, которая выдвигается из широких слоев общества, складывается постепенно и, в конечном счете, явочным порядком принимает на себя исполнение важных функций в социальной системе. С этой точки зрения наличие «олигархов» — знак новой роли бизнеса и финансов в российском обществе.

Однако «олигархов» можно классифицировать и как группу в составе властной элиты. В этом случае открывается возможность развития нового олигархического сценария, который я склонен считать пессимистическим с точки зрения общественных интересов. Речь идет о сценарии развития России как корпоративного государства. Механизм такого развития — это механизм формирования монополий или олигополий в разных сферах государственной жизни.

Собственно, основания такого развития уже заложены. Монополии в газовой, железнодорожной, электрической отраслях промышленности со всей их гигантской социальной «бахромой», складывающиеся олигополии в масс-медиа, нефтяной и алюминиевой промышленности делают вполне вероятным развитие по корпоративистскому сценарию. Разумеется, промышленные монополии —

это не монополии распоряжения целыми секторами социальной жизни. Но происходящее ныне формирование новой партии власти на основе движения «Единство» с его намеками на необходимость «учесть то положительное», что было в опыте КПСС, вполне может привести к возникновению полноценных корпоративских структур. Если мы к этому придем, слова олигархия и олигархи вполне можно будет использовать и без кавычек.

Разумеется, обозначая эти сценарии как оптимистический и пессимистический, я осознаю всю условность и субъективность такого подхода. Оптимизм и пессимизм зависят от того, какие последствия считать полезными и какие вредными для развития России.

Что сулит корпоративский путь развития? Во-первых, порядок: четкую выстроенность управленческих структур во всех сферах социальной жизни, четкость и единообразие в проведении политической линии государства на всех уровнях функционирования власти, консолидацию общества на основе социального партнерства, — т. е. социальный мир. К этому нужно добавить возросшую роль государства в экономике, наличие целостной и последовательной экономической политики и т. д. Все это, безусловно, позитивные ценности.

Но обратной стороной корпоратизма оказывается государственный патернализм, снижение роли общественных союзов и объединений, которые становятся не столько самостоятельными союзами, сколько «приводными ремнями» государственной политики в соответствующих сферах жизни общества. Кроме того, придется иметь дело с огосударствлением союзов и объединений, а в нашей стране, еще не полностью изжившей свое советское прошлое, это будет слишком напоминать черты советской эпохи. Придется, пожалуй, перечитывать «К дискуссии о профсоюзах» В. Ленина. С моей точки зрения это, действительно, пессимистический сценарий. Все это может произойти, если олигархи в кавычках станут олигархами без кавычек.

Оптимистический сценарий много порядка не привнесет. Он предполагает свободную игру социальных сил, равных с точки зрения шансов доступа к власти и влияния на власть, и полноценную конкурентную среду не только в экономике, но и в любой сфере жизни общества. «Олигархи» здесь вообще должны исчезнуть как явление, а возникающие олигархические тенденции будут подавляться правовыми средствами.

Это, действительно, оптимистический сценарий, если, конечно, у него есть шансы сбыться. На практике такой идеальный

сценарий никогда не может быть реализован. Лоббистская деятельность, всякого рода закулисные картели и сговоры, личная уния бизнеса и бюрократии всегда приводят к возникновению новых и новых экономических и социальных монополий и олигополий. Этому учит опыт даже самых образцовых западных демократий. Так что немножко «олигархии» есть везде и есть всегда.

Все дело в мере. У нас «олигархии» пока что чересчур много, или, скорее, она не по-европейски слишком наглядна и груба. Это последнее суждение, скорее, эстетическое, чем политологическое. Но тем-то и замечательна тема «олигархов и «олигархии» в России, что она порождает в гражданах глубоко личностное отношение. Многие воспринимают слово «олигарх» как оценочное, глубоко негативное, чуть ли не как ругательство. Иногда это слово определяется почти как синоним слова «преступник», «казнокрад» или что-нибудь еще в этом роде.

Хотя всего сказанного выше, пожалуй, достаточно, но следует все же еще раз подчеркнуть, что российские «олигархи», вопреки расхожему мнению, не криминальное, а политическое явление, даже если в деятельности многих из них и есть криминальные элементы. Явление «олигархов» в России — явление переходного времени, момента формирования системы представительства интересов и, соответственно, системы власти, наиболее соответствующих традициям и особенностям нашей страны.

Книга Я. Паппэ, пожалуй, одна из первых в России, посвящена феномену российских «олигархов». Правда, все политические страсти, как и вообще политические постановки проблем, в ней отсутствуют. Автор выступает как беспристрастный хронист, представивший историко-экономическую летопись начального периода жизни российских «олигархов» в новой России. В ней не много социально-исторической динамики. Она лишь угадывается за скупыми экономическими фактами. Но на самом деле все эти описания подъемов и падений, делений и поглощений, сделок с государством, вхождений во власть и уходов из нее полны внутреннего драматизма. Ни в коем случае нельзя его проглядеть. Ведь то, что сегодня происходит с «олигархами» и вокруг них, в значительной мере определяет завтрашний день страны.

Л. Г. Ионин

Я. Ш. Паппэ

«ОЛИГАРХИ»

**ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХРОНИКА 1992-
2000**

ВВЕДЕНИЕ

Объект настоящего исследования — российский «большой бизнес» как экономический феномен, основные пути его формирования, способы структурирования, механизмы функционирования и развития. Цель автора — выявить и представить читателю некоторые значимые и хотя бы минимально устойчивые черты рассматриваемого объекта.

В России большой бизнес сформировался, пожалуй, быстрее и удачнее, чем другие экономические институты, а его удельный вес и роль оказались, пожалуй, выше, чем в большинстве развитых и переходных экономик. Это вполне естественно: СССР был, как известно, страной крупных и сверхкрупных заводов. В процессе рыночной трансформации крупный советский завод мог либо развалиться, либо стать основой для крупной фирмы. И соответственно, рядом с ним должны были возникнуть сопоставимые по масштабу трейдер, инвестиционный партнер и т. д.

В разных странах и регионах существуют свои специфические доминирующие формы организации большого бизнеса. Они определяются историей и традицией и в рамках других традиций зачастую выглядят непривычными, непонятными и нерациональными. Общеизвестно, например, насколько разнятся до сих пор американская и германо-японская модели финансовых рынков, несмотря на идущие много лет процессы конвергенции.

Основной формой существования крупного российского бизнеса является *группа*, т. е. совокупность предприятий (юридических лиц), которые в силу сложившихся между ними связей регулярно выступают в некоторых важных аспектах как единое целое. При этом связи могут быть формальными или неформальными, прозрачными или непрозрачными для внешнего наблюдателя, основанными на отношениях собственности или нет. Важно лишь, чтобы они были минимально устойчивыми и обязывающими. По отраслевому составу российские группы чаще всего являются диверсифицированными, а их структура — самая разнообразная: от классических холдингов, где материнские компании обладают контрольными пакетами акций дочерних, до структур, в которых предприятия связаны между собой лишь неформальными взаимными обязательствами их основных собственников или управляющих. «Но мы же работаем как группа», — ответил один

из крупных российских предпринимателей на вопрос журналиста о том, почему ресурсы предприятий из одной подотрасли металлургии стали перемещаться в другую. И оба сочли этот ответ исчерпывающим.

Термин «группа», конечно, слишком общий, поэтому возникло и получило широкое распространение словосочетание «финансово-промышленная группа» (ФПГ). Оно точно отражало особенность структуры и происхождения большинства крупных российских групп: туда входят предприятия и реального, и финансового секторов, а формировались они банками. Но это словосочетание быстро забрали себе законодатели: Федеральный закон «О финансово-промышленных группах», принятый в 1995 г., дал строгое определение термина. При этом оказалось, что большая часть российских групп, в том числе все самые большие, не отвечают этому определению. Вследствие этого в профессиональных обсуждениях и текстах всегда приходилось уточнять, о каких именно ФПГ идет речь — формальных, зарегистрированных, в смысле Закона или, напротив, фактических, в широком смысле и т. п. В настоящей книге в качестве максимально общего используется термин «интегрированная бизнес-группа» (ИБГ), предложенный автором и его коллегами С. Авдашевой и В. Дементьевым в работе «Анализ роли интегрированных структур на российских товарных рынках» (М.: Теис, 2000).

Настоящая работа посвящена самым крупным интегрированным бизнес-группам общероссийского масштаба. В книге сделана попытка дать систематизированное их описание как хозяйственных субъектов, причем, по возможности неполитизированное и очищенное от многочисленных мифов, присутствующих в общественном сознании. Подобного рода задача в российской экономической литературе еще не решена, хотя названия большинства ИБГ у всех на слуху, да и поток посвященной им информации в СМИ достаточно велик.

В первой части книги дается общий анализ ИБГ как экономического феномена: предлагается их типология, анализируются этапы и способы их формирования, механизмы функционирования и развития. Специально обсуждаются особенности отношений собственности ИБГ и их роль на товарных рынках. Отдельный раздел посвящен влиянию на ИБГ кризиса 1998 г. и посткризисному этапу их существования. Кстати, автор не разделяет широко распространенного мнения о том, что влияние крупнейших ИБГ и их лидеров в российской экономике после августа 1998 г. резко упало.

Вторую часть книги составляют очерки, посвященные «большой десятке» — самым крупным ИБГ по состоянию на конец 1997 г. (это, по мнению автора, апогей могущества российского большого бизнеса), а также трем ИБГ, сравнявшимся с ней к концу 1999 г. Все очерки построены по единой схеме: развитие до конца 1997 г.; кризисная и посткризисная динамика в 1998 — 1999 гг.; политическая активность (взаимоотношения с органами власти и СМИ).

Обсуждение последней темы оправдано тем, что любой хозяйственный субъект, если он достигает масштабов, сопоставимых с национальной экономикой, становится и субъектом политики. Причем, независимо от собственного желания, и не только в России, но и в любой другой стране. Ибо никакая разумная и конструктивная власть не может иметь одинаковый уровень контактов с председателем правления Газпрома и хозяином небольшого ресторана. Даже при полном формальном и фактическом равенстве всех перед законом крупный бизнес всегда имеет больше поводов, чтобы непосредственно обратиться к власти и больше шансов быть услышанным ею, по сравнению с другими экономическими агентами. Любая «приватизация государства», конечно, ведет к катастрофическим последствиям. Но, с другой стороны, принцип «что хорошо для «Дженерал Моторе», то хорошо для США» сформулирован в стране, достигшей общепризнанных успехов как в экономике, так и в построении демократического общества.

В приложении к данной книге приводится ряд таблиц, содержащих систематизированные сведения об основных аспектах деятельности «большой десятки» на конец 1997 г. и конец 1999 г. Завершается книга анализом важнейших для большого бизнеса России событий первых четырех месяцев 2000 г.

Сразу оговоримся, что предлагаемая вниманию читателя работа не является научной в точном смысле этого слова. Здесь нет строгих и развернутых моделей, а используемый терминологический и понятийный аппарат не привязан к какому-либо одному из направлений экономической теории (хотя исследование все-таки выдержано в рамках институционального подхода). Автор претендует лишь на то, чтобы дать, по возможности, подробное и непротиворечивое первичное описание объекта исследования, основанное не только на формализованной информации, полученной с помощью СМИ и других способов внешнего наблюдения за объектом, но и на неформализованной информации, научном и экспертном опыте автора, в том числе на опыте неоднократного,

хотя и короткого, включенного наблюдения за некоторыми крупными российскими компаниями.

В работе использовались в основном три типа источников фактических данных:

- печатные СМИ (газеты, деловые еженедельники, профессиональные журналы);
- материалы компаний (пресс-релизы, выступления руководителей, отчеты к годовым собраниям акционеров, материалы, подготовленные для road-show);
- комментарии и консультации менеджеров и сотрудников компаний (по просьбе автора).

Несмотря на то, что все эти источники абсолютно открыты, ссылки на них практически не приводятся, хотя почти для любого изложенного в книге факта можно было бы указать источник в СМИ. Однако ссылка на одну или даже на две публикации не может ничего ни подтвердить, ни опровергнуть. Дело в том, что всегда можно найти публикацию с достаточно точным описанием любого значимого события из жизни ИБГ, но точно так же можно найти другую — с фактическими ошибками или неверной интерпретацией. А также еще и третью, где речь идет о событии, которого не было (стандартная практика: о намерении говорится как о свершившемся факте или сообщается о некотором плане, но ни слова — о его срыве). Материалы компаний также не всегда безупречны: там почти не бывает ошибок, но встречаются сознательные умолчания или неоднозначные формулировки. Поэтому, по мнению автора, информацию в СМИ о российских ИБГ можно считать достаточно достоверной, только если она неоднократно повторена, причем лучше, если в СМИ разного вида, например, в газете, а через некоторое время — в деловом еженедельнике или профессиональном журнале. Наиболее важные факты нуждаются в подтверждении, как минимум, из источников двух указанных выше типов.

В книге очень мало цифр. Вместо системы количественных характеристик ИБГ автор, как правило, ограничивается описанием их состава и его изменения с течением времени, а также качественными указаниями на то, какое место занимают те или иные входящие в ИБГ предприятия на своих рынках и в экономике страны в целом. Эта позиция нуждается в оправдании с учетом того, что крупный бизнес обязан предоставлять и предоставляет о себе большой объем количественной информации, которая находится в общедоступных базах данных. Однако, спрашивается, какие можно предъявить количественные показатели деятельности

ИБГ, которые описывали бы действительно ключевые ее аспекты и при этом обладали бы минимальной устойчивостью в среднесрочном плане?

Неадекватность любых показателей прибыли в нынешних российских условиях настолько очевидна, что на этом не стоит останавливаться. Капитализация отечественных компаний в течение нескольких месяцев может меняться в разы и по причинам, не связанным ни с их деятельностью, ни с Россией вообще. Кроме того, у большинства из них на рынке обращается незначительная доля акций. Что касается альтернативных оценок стоимости компаний, то с их помощью сегодня можно получить любой нужный результат. Вспомним ответ В. Потанина на упреки в том, что он слишком дешево купил РАО «Норильский никель»: «А сколько стоит на рынке фирма с гарантированным сбытом, миллиардными основными фондами и объемами продаж и с многолетним отрицательным cash-flow в несколько десятков миллионов?»

Не лучше выглядит ситуация и с информацией о собственниках. Для компаний, чьи акции котируются на биржах, Федеральная комиссия по ценным бумагам регулярно публикует списки крупных акционеров. И оказывается, что это, как правило, оффшоры, хозяевами которых являются другие оффшоры, российские юридические лица, созданные специально для того, чтобы «повесить» на их баланс соответствующий пакет, или просто номинальные держатели.

Наиболее содержательными и устойчивыми количественными показателями, характеризующими деятельность российских экономических агентов, являются наиболее простые — объем продаж, добавленная стоимость, выпуск товаров и услуг в натуральных измерителях. И автор обязательно привел бы их в больших количествах, если бы знал методы их агрегирования, которые давали бы осмысленные интегральные показатели масштабов, экономического веса, успешности и т. д. для ИБГ в целом. Но автору такие методы неизвестны.

На протяжении всей работы над книгой автор стремился избегать не только политических оценок, но и любых нормативных утверждений, касающихся ИБГ. Методический подход автора прост: исследуемый объект реально существует, он достаточно устойчив и значим для российской экономики, и уже по одному этому заслуживает пристального внимания и тщательного описания. Однако в настоящее время проблематика взаимоотношений большого бизнеса с государством и обществом является столь острой и эмоционально нагруженной (причем, не только для общественного

сознания, но и для профессиональных экономистов, политологов, социологов), что совсем уйти здесь от вопроса об авторском отношении было бы нечестно. Это отношение, если попытаться сформулировать его максимально кратко и жестко, выглядит следующим образом.

В политическом аспекте крупный российский бизнес сегодня часто связывают с проблемой олигархии. На взгляд автора, связь эта надуманная — никакой экономической олигархии в России не было и нет. Олигархия — это, по определению, небольшая группа влиятельных лиц, связанных общими долгосрочными интересами, способная диктовать свою волю государству и обществу. Между тем все эмпирически наблюдавшиеся до сих пор коалиции крупных российских компаний или отдельных бизнесменов были локальными, ситуативными и краткосрочными. Они кооперировались по одному политическому или экономическому поводу и одновременно остро конфликтовали по другим поводам. (Единственная достаточно широкая коалиция большого бизнеса возникла на президентских выборах 1996г. вокруг кандидатуры Б. Ельцина. Однако существовала она, как хорошо известно, лишь полгода до выборов и три-четыре месяца — после.) Кроме того, не было ни одного случая, когда в конфликте бизнес выиграл бы у власти, если она имела консолидированную позицию. У тех или иных государственных ведомств или структур — сколько угодно, у государства в целом — никогда.

А вот «олигархи», по-видимому, были и есть. Если, конечно, при этом не забывать о кавычках и называть этим именем тех, кто в силу объема контролируемых экономических и иных ресурсов способен вести индивидуальный или групповой административный торг с государством или его отдельными органами. И часто получать для своих фирм, банков и т. д. необоснованные эксклюзивные преимущества. Но, по мнению автора, такие отношения прекратятся достаточно быстро и естественно по мере становления в России нормальной государственности и нормальной рыночной экономики. Будет, во-первых, расти способность власти противостоять любым формам нелегитимного давления, а во-вторых, уменьшаться число поводов для административного торга. Причем большой бизнес не сможет противостоять этим процессам. С другой стороны, как уже отмечалось выше, разный уровень отношений государства с крупным, средним и малым бизнесом, на наш взгляд, необходим. (Заметим, что тезис о существовании в нашей стране феномена «олигархов без олигархии» не нов и для российских политологов, см., например, работы А. Зудина.)

В экономическом аспекте ключевым является вопрос эффективности. Конечно, рассуждая абстрактно, легко себе представить схему структурирования большого бизнеса более эффективную, чем ИБГ в их нынешнем российском варианте. Например, идеализированную американскую модель: мощные независимые промышленные фирмы, обслуживаемые крупными независимыми банками, и стягивающие все это воедино крупные институциональные инвесторы. Но появление на Западе развитой системы институциональных инвесторов, как известно, базировалось на трех предпосылках:

- высокий уровень доверия общества к финансовым институтам в целом;
- значительный по численности средний класс, имеющий уровень доходов, позволяющий инвестировать большую их часть;
- достаточное количество крупных легально нажитых и положительно оцениваемых обществом состояний, владельцы которых, передавая их в управление институциональным инвесторам, создают необходимый демонстрационный эффект.

Если считать эти предпосылки необходимыми, то было бы нереально ожидать скорого появления достаточного числа крупных отечественных институциональных инвесторов. Что же касается иностранных, то их вложения в Россию еще долго будут оставаться недостаточно масштабными и в основном спекулятивными.

Российские ИБГ, конечно, тоже пока не проявили себя как серьезные инвесторы. Ни нового «Норильского никеля», ни нового ВАЗа они не построили. Но зато они сыграли ключевую и в основном положительную роль в адаптации к рыночной экономике уже существовавшей крупной советской промышленности. Трансформация предприятий, оставшихся независимыми, по большей части оказалась более разрушительной, и они сегодня находятся в более тяжелом положении, чем включенные в ИБГ. Достаточно вспомнить, например, о судьбе неприватизированных нефтяных компаний.

Настоящая работа является результатом примерно трехлетних исследований автора (до этого в центре его интересов были в основном компании ТЭК и связанные с ними финансовые учреждения). В 1997 г. эти исследования поддерживались и финансировались Центром политических технологий, и их результаты нашли отражение в изданном им в конце того же года сборнике «Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России». В 1998 г. автор был участником проекта по исследованию российских интегрированных корпоративных

структур, выполнявшегося в Высшей школе экономики по заказу Министерства экономики РФ, а с мая по август 1999 г. — проекта Бюро экономического анализа «Финансово-промышленные группы и конгломераты на товарных рынках». Результаты, полученные в рамках последнего проекта, широко используются в данной книге.

Автор благодарен всем своим коллегам, которые оказывали ему поддержку в данном исследовании, и прежде всего, д. п. н. И. Бунину и к. э. н. Р. Капелюшникову, которые инициировали начало его работы над проблематикой ИБГ в 1997 г., к. э. н. В. Цапелику и к. э. н. А. Яковлеву, чей интерес стимулировал продолжение исследований в 1998 г., а также д. э. н. А. Шаститко — заведующему сектором Бюро экономического анализа. Особая благодарность д. э. н. В. Дементьеву, совместная работа с которым в обоих вышеназванных проектах принесла автору неоценимую пользу.

Автор также выражает глубокую признательность руководителям, менеджерам и сотрудникам PR-подразделений компаний и банков, в частности, Газпрома, ЛУКОЙЛа, ЮКОСа, Альфа-банка, Медиа-МОСТА, к консультациям которых он неоднократно прибегал и которые позволили избавить книгу от многих неточностей и включить в нее ряд дополнительных значимых фактов и интерпретаций.

Глава 1 КРУПНЫЕ РОССИЙСКИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БИЗНЕС-ГРУППЫ

(общая характеристика)

1. Пояснение основных понятий

Было бы логично начать описание и анализ интегрированных бизнес-групп с точного определения этого феномена. К сожалению, такой общепринятый в точных науках способ работы в экономических исследованиях возможен далеко не всегда. Он годится лишь в тех случаях, когда изучаемый объект либо достаточно прост, либо существует длительная традиция его исследования и формализации. Относительно российских ИБГ, конечно же, нельзя сказать ни того, ни другого. Поэтому задача данного раздела состоит лишь в пояснении основных понятий. Стремиться сейчас к большему было бы преждевременно.

Интегрированной бизнес-группой (ИБГ) мы будем называть некоторую совокупность экономических агентов (иначе — совокупность юридических и физических лиц, осуществляющих хозяйственную деятельность), которая обладает следующими характеристиками.

1. Хотя бы часть агентов, образующих эту совокупность, является коммерческими организациями, т. е. их деятельность определяется критериями экономической эффективности.

2. Между агентами существуют регулярные взаимосвязи, более тесные, чем просто рыночные, т. е. данная совокупность в некоторых существенных экономических или управленческих аспектах постоянно или периодически выступает как единое целое. При этом жесткость взаимосвязей может быть совершенно различной — от наличия у всех предприятий единого собственника и одновременного вхождения в одну технологическую цепочку до простой координации ценовой, маркетинговой или технической политики.

3. Существует некоторый центр принятия ключевых решений, обязательных для всех агентов данного целого. Его мы будем называть центральным элементом, и он может быть двух типов. Первый тип — в этой роли выступает одно из юридических

лиц (эта роль может передаваться от одного лица к другому, но не слишком часто). Второй тип — *центральный элемент* представлен группой физических лиц, например, основных собственников и/или высших менеджеров (при этом группа должна в каждый момент иметь достаточно ясные, хотя, может быть, и не формализованные границы и достаточно медленно меняться с течением времени).

Здесь у читателя может возникнуть вполне законный вопрос: а зачем, собственно, вводятся два новых понятия? Чем автора не устраивают вполне устоявшиеся и в учебниках по экономике и менеджменту, и в СМИ понятия «финансово-промышленная группа», «центральная компания», «материнская компания», «основное общество» и т. д.? Дело в том, что эти ставшие привычными понятия уже, так сказать, юридически заняты, т. е. имеют точные определения, зафиксированные в тех или иных законодательных актах Российской Федерации. И этим определениям соответствует значительно более узкий круг объектов, нежели тот, что описан выше.

О понятии «финансово-промышленная группа» уже шла речь во введении. Что касается понятий «материнская компания» и «основное общество», то они относятся к проблематике холдингов, и их строгие дефиниции есть в корпоративном законодательстве. Между тем крупный бизнес в России в большинстве случаев построен отнюдь не по холдинговому принципу, а имеет значительно более сложную структуру.

Исходя из вышесказанного, нам представляется целесообразным использовать понятия «интегрированная бизнес-группа» и «центральный элемент» в качестве обобщающих для описании всех типов интеграции предприятий, сохраняющих юридическую самостоятельность. Заметим, что Министерство экономики РФ в течение ряда лет использовало в своих материалах близкое понятие — «интегрированная корпоративная структура».

2. Классификация ИБГ

Предлагаемая ниже классификация ИБГ претендует лишь на то, чтобы задать некоторые первичные и достаточно грубые ориентиры, и не более того. Тем не менее, лежащий в ее основе подход (использование в качестве классифицирующего признака тип интегрирующих механизмов, или интегрирующих отношений) представляется нам наиболее естественным и продуктивным для прикладного исследования. Более развернутая и изощренная классификация, использующая тот же подход, приведена в работе «Анализ

роли интегрированных структур на российских товарных рынках» (М.: Теис, 2000).

По типу интегрирующих механизмов (интегрирующих отношений) ИБГ можно разделить на две большие группы:

- 1) имущественные (основаны на имущественных отношениях);
- 2) управленческие (основаны на управляющих механизмах).

В имущественных ИБГ *центральный элемент* всегда может сконцентрировать в своих руках объем прав собственности, достаточный для контроля над любым ее участником. При этом не имеет значения ни как распределены права собственности исходно, ни каким образом они оформлены, ни то, каким конкретным способом эти права концентрируются у *центрального элемента* в каждый данный момент.

Имущественные ИБГ, в свою очередь, делятся на:

- 1а) классические (или «пирамидальные») холдинги;
- 1б) распределенные холдинги;
- 1в) система участия.

Имущественные ИБГ в форме систем участия (т. е. такие, в которых основные участники группы владеют крупными пакетами прав собственности друг друга) в настоящее время в России практически не встречаются. Достаточно редкими являются и классические холдинги. Эту форму имеют либо наиболее развитые в экономическом и управленческом смысле группы (например, Газпром или ЛУКОЙЛ), либо структуры, формируемые на базе государственной собственности.

Наиболее распространены сегодня «распределенные холдинги». Так естественно назвать те ИБГ, в которых контрольные пакеты акций основных «производственных» структур (как реального, так и финансового сектора) сконцентрированы у нескольких юридических лиц, имеющих (возможно, через цепочки фирм-посредников любой длины и сложности) единого собственника или группу собственников. (Причем нередко эти юридические лица оказываются «пустыми», а управление в такой ИБГ осуществляет специально созданная управляющая компания или несколько компаний).

Доминирование «распределенных холдингов» как формы организации крупного бизнеса в современной России, на наш взгляд, имеет три основные причины (первые две из которых являются юридическими, а третья — макроэкономической):

а) неурегулированность прав собственности и, в частности, существующая до сих пор возможность в судебном порядке пересмотреть итоги приватизации большого числа предприятий

(например, признав ненадлежащим образом исполненной согласованную инвестиционную программу);

б) невозможность предъявления легального (и тем более общественно-признаваемого) источника денежных средств, на которые была куплена большая часть крупных пакетов акций российских предприятий;

в) за пределами высокий уровень налогов, законодательно установленный в течение всего постсоветского периода. (За пределами высокий в том смысле, что полная уплата всех налогов «в лоб» закрывает для большинства экономических агентов саму возможность хозяйственной деятельности. Особенно, если при этом платят налоги далеко не все.)

Сочетание этих причин приводит к тому, что наиболее эффективная по внутренним критериям структура собственности (равно как и финансовых потоков) для большинства имущественных ИБГ — максимально легко меняющаяся во времени, гибкая и непрозрачная для внешнего наблюдателя. Таким образом, очень сильны антистимулы к созданию классических холдингов и устойчивых систем взаимодействия.

В управленческих ИБГ *центральный элемент* не может по своей воле сконцентрировать объем прав собственности, достаточный для контроля над любыми другими участниками. Каждый из них, как правило, имеет крупных и влиятельных собственников за пределами ИБГ. Позиция *центрального элемента* задается здесь системой договоров между ним и остальными участниками. Эти договора могут быть явными или имплицитными и иметь самую разную временную протяженность, а также различную степень формализации и открытости для внешнего наблюдения. Принципиальным является лишь то, что они, вообще говоря, могут быть разорваны без согласия *центрального элемента*. Те же ИБГ, в которых он осуществляет централизацию некоторых управленческих функций (навязывает некоторые управленческие услуги) с позиций основного собственника, мы относим к имущественным.

Нередко *центральный элемент* управленческой ИБГ, с целью закрепить свой контроль над остальными участниками, приобретает доли в их капитале. Однако цель такого приобретения, как правило, — обеспечить возможность для мониторинга, а не получить контроль через собственность. Поэтому обычно приобретаются не контрольные и даже не блокирующие доли. Опыт показывает, что система отношений в управленческих ИБГ, вообще говоря, безразлична к форме собственности и гражданско-правовому статусу ее членов.

К числу механизмов, реально формировавших в 90-е годы подавляющую часть российских управленческих ИБГ, на наш взгляд относятся:

2а) выполнение *центральным элементом* ИБГ функций исполнительного органа для других ее членов (иначе говоря — предоставление полного комплекса управленческих услуг);

2б) предоставление комплекса финансово-инвестиционных услуг;

2в) управление снабжением и сбытом;

2г) лоббирование и обеспечение мер государственной поддержки.

В российской экономике распространены управленческие ИБГ всех четырех типов. ИБГ типа 2а чаще всего возникали на основе либо договора о передаче функций исполнительного органа одного юридического лица другому, либо судебного решения о введении внешнего управления. ИБГ типа 2б обычно формировались ведущими банками, а 2в — крупнейшими трейдерами. ИБГ типа 2г почти всегда — результат симбиоза коммерческих структур с политическими и лоббистскими группировками или с отдельными влиятельными лоббистами (при этом вопрос о легальности такого симбиоза или о его соответствии нормам деловой этики здесь не обсуждается).

Для управленческих ИБГ обычное явление — это конфликты между *центральным элементом* и внешними собственниками входящих в нее предприятий, что нередко приводило к временному или окончательному выходу из ИБГ некоторых ее участников, но практически никогда к ее распаду. Известные нам случаи распада управленческих ИБГ происходили лишь в результате гибели, непреодолимых трудностей или ухода с рынка ее *центрального элемента*.

Состав управленческой ИБГ может быть очень подвижным, особенно в том случае, если формирующие ее договора не являются формализованными. В тот или иной период времени в нее включаются только те предприятия, банки и т. д., которые нуждаются в соответствующих услугах и готовы получать их на предлагаемых условиях. Поэтому, строго говоря, состав такой ИБГ в каждый данный момент точно известен лишь ее *центральному элементу*. И даже его оценки могут быть неточны в том случае, если имеется конфликт по поводу контроля над какими-либо предприятиями.

Управленческие ИБГ, если они не относятся к типу 2а, могут пересекаться. Например, промышленное предприятие может одновременно входить в две ИБГ, одна из которых возглавляется крупным банком, выполняющим для этого предприятия функции финансово-инвестиционного управления, а другая — крупным трейдером,

обеспечивающим предприятию комплексные услуги по снабжению и сбыту. Управленческие ИБГ, если они не относятся к типу 2а, могут также пересекаться с имущественными. Например, второй по мощности в стране Красноярский алюминиевый завод во второй половине 1997 г. — первой половине 1998 г. входил одновременно в имущественную ИБГ, возглавляемую банком «Российский кредит» и в управленческую ИБГ, сформированную международным трейдером Trans World Group (TWG).

ИБГ могут не только пересекаться, но и «вкладываться» друг в друга. Это относится как к управленческим, так и к имущественным ИБГ, причем возможны самые различные комбинации. Например, во второй половине 1997 г. — первой половине 1998 г. в управленческую ИБГ Инкомбанка входили одновременно Кондитерский концерн «Бабаевский» — классический холдинг с частной формой собственности и «Морская техника» — управленческая ИБГ, основными участниками которой являлись государственные унитарные предприятия. Очевидный пример «вложенных» имущественных ИБГ — РАО «Норильский никель» и группа Интеррос-ОНЭКСИМ.

3. Основные этапы формирования ИБГ

Имущественные ИБГ стали появляться в российской экономике, начиная с 1993 г. Инициаторами их создания и одновременно *центральными элементами* были три типа структур:

- крупные банки;
- крупнейшие предприятия;
- специально создаваемые финансовые структуры (в форме одного, а чаще нескольких юридических лиц).

Следует также отметить, что в нефтяной промышленности основным инициатором создания ИБГ было государство, которое в процессе приватизации сформировало в отрасли вертикально интегрированные компании. Также государством были созданы такие крупнейшие сырьевые ИБГ, как Газпром, РАО «ЕЭС России» и РАО «Норильский никель».

Большая часть имущественных ИБГ была создана банками, которые непосредственно или через созданные ими финансовые компании уже в первой половине 90-х гг. стали активно скупать акции промышленных предприятий. Опираясь на приобретенный пакет акций (а также на неформальные права кредиторов), банки стали активно участвовать в процессе управления предприятиями.

В период ваучерной приватизации 1993-1994 гг. крупные пакеты акций промышленных предприятий чаще всего приобретались на чековых аукционах. Затем наиболее распространенной

формой стали конкурсы с инвестиционными условиями. В конце 1995 г. контрольные пакеты акций ряда крупнейших промышленных предприятий были куплены несколькими ведущими банками на так называемых залоговых аукционах. Известны также случаи приобретения банками предприятий реального сектора за долги, хотя они достаточно редки. Так, в частности, под контроль МОСТ-банка (опосредованно, через учрежденную им компанию МОСТ-ойл) попала Московская топливная компания, осуществляющая оптовую и розничную торговлю нефтепродуктами в Москве.

Почему российские банки стали скупать предприятия реального сектора? Сами финансисты и наиболее лояльные к ним аналитики чаще всего называли три причины.

1. Аксиому, согласно которой в долгосрочном плане банки не могут жить лучше, чем их клиенты, российские банкиры после окончания периода гиперинфляции усвоили достаточно быстро. Началась острая конкуренция за обслуживание счетов крупных промышленных предприятий. Стала расти доля кредитов, выдаваемых промышленности и другим отраслям производственной сферы, а также единичные объемы и сроки кредитования. Но всем было очевидно, что в российских условиях кредитовать предприятие, которое не контролируешь, дело слишком рискованное. Стало ясно и другое: стандартные механизмы контроля банка над заемщиком недостаточны.

2. Опасение иностранной конкуренции (которая, впрочем, так и не стала сколько-нибудь существенным фактором). До кризиса августа 1998 г. многие полагали, что относительно скоро в Россию придут крупнейшие иностранные банки и получат право обслуживать российские предприятия. И тогда российские банки, которые не смогут конкурировать с ними по широте спектра и качеству предоставляемых услуг, потеряют своих лучших клиентов, если только не будут одновременно их совладельцами. (Наиболее часто эта точка зрения озвучивалась известным российским экономистом Е. Сабуровым, который был министром экономики в первом правительстве президента Б. Ельцина, а затем — директором Института проблем инвестирования банка Менапеп.)

3. Крупнейшие российские, и в особенности московские, банки с начала 90-х гг. сосредоточили у себя лучших отечественных аналитиков и менеджеров, в том числе и в области промышленности. Тех самых, которые способны разрабатывать и анализировать бизнес-планы, организовывать технологические цепочки, реструктурировать предприятия.

Однако у каждой медали есть, как известно, и оборотная сторона. Во-первых, российские банки были заинтересованы в промышленных предприятиях не только как в заемщиках. Был и другой, не менее важный интерес — установить контроль над финансовыми потоками предприятий со всеми вытекающими отсюда последствиями. Во-вторых, как показала практика, сам банковский контроль над предприятием оказывался нередко первым шагом на пути перехода этого предприятия в частную собственность хозяев или менеджеров банка, которые справедливо полагали, что владение крупными промышленными активами обеспечивает им в долгосрочном плане более надежное положение в российской экономической элите. И наконец, экспертный и менеджерский потенциал банков оказался в большинстве случаев недостаточным для того, чтобы обеспечить необходимую реструктуризацию подконтрольных предприятий. (Однако следует ясно понимать, что, по крайней мере до 1998 г., ни у самой промышленности, ни у одной из ветвей государственной власти не было не только равного, но даже и сопоставимого человеческого потенциала.)

Можно указать еще две причины активной экспансии российского банковского капитала в промышленность, относящиеся уже к сфере психологии. Так, есть основания полагать, что ряд создателей и собственников крупных банков по своему менталитету не были банкирами изначально, и так и не стали ими. Ценности «реального дела» и «владения чем-то реальным» оставались для них приоритетными. Например, о М. Ходорковском именно так неоднократно публично отзывались его ближайшие соратники. Кроме того, как минимум с 1994 г. в деловых кругах и экспертном сообществе утвердилось мнение, что глобальный кризис российской банковской системы в среднесрочной перспективе неизбежен, и он обязательно приведет к гибели значительной части крупных банков. Разногласия касались лишь сроков (в течение ближайшего года, трех или пяти) и процента обреченных банков (30, 50 или 70%). Экспансия в промышленность («которая никуда не денется» и «которой все равно не дадут умереть»), возможно, была для некоторых банкиров реакцией на эту перспективу.

В случае, когда инициатором формирования и *центральным элементом* ИБГ становилось крупное промышленное предприятие, оно, как правило, начинало с того, что создавало свои «карманные» банки или устанавливало контроль над уже существующими. Затем «доставлялось» прочее необходимое финансовое и торговое окружение, т. е. учреждались или покупались торговые дома, страховые и инвестиционные компании, пенсионные фонды и т. д. Крупномасштабная

экспансия таких ИБГ в другие отрасли промышленности была достаточно редким явлением, характерным прежде всего для крупнейших компаний сырьевого сектора — топливно-энергетических и металлургических. Обычно она сводилась к движению вверх или вниз по основной технологической цепочке.

До августа 1998 г. «промышленные» ИБГ проявляли меньшую активность и привлекали меньше внимание, чем «банковские». Тем не менее следует указать на то, что бесспорные лидеры российского бизнеса — группы Газпром и ЛУКОЙЛ — имеют именно «промышленное происхождение». Среди других ИБГ подобного типа по масштабам и успешности в бизнесе можно выделить группы, сформировавшиеся вокруг Сургутнефтегаза, Северстали, «Красного Октября», Черкизовского мясокомбината.

Третья схема формирования имущественных ИБГ (когда в качестве *центрального элемента* выступает специально созданная финансовая структура) использовалась значительно реже двух первых и еще реже приводила к успеху. Дело в том, что до сих пор в России оказалось невозможным появление такого типа экономического агента, как крупный и успешный отечественный портфельный инвестор. Обладая только пакетом акций промышленного предприятия невозможно получить ни дохода, ни влияния. Претендент на роль центрального элемента имущественной ИБГ должен предложить ее потенциальным участникам какие-то принципиально важные для них услуги, в противном же случае его пакет акций будет через какое-то время либо размыт, либо оспорен. Но это означает, что этот претендент — если он не банк или не промышленное предприятие — должен, априори, обладать значимыми рыночными или нерыночными преимуществами. Поэтому не удивительно, что наиболее успешными примерами реализации третьей схемы являются АФК «Система» и АДС «Волгопромгаз», особые отношения которых с московскими и самарскими властями общеизвестны (АДС «Волгопромгаз», кроме того, всегда опиралась на поддержку Газпрома). Единственным широко известным контрпримером выглядит группа «Биопроцесс-НИПЕК». Она существует уже длительное время и выглядит вполне успешно, но нам не известно, какие именно особые стартовые условия она имела, кем и когда они были созданы.

В истории формирования имущественных ИБГ естественным образом выделяются три этапа:

- 1993 г. — лето 1995 г.;
- осень 1995 г. — зима 1997 г.;
- весна 1997 г. — август 1998 г.

Нетрудно заметить, что эти этапы совпадают с периодами преимущественного использования государством различных схем приватизации. 1993 г.—первая половина 1995 г. — период ваучерной приватизации и первых инвестиционных конкурсов. Прокламируемые цели того периода — создание массового слоя собственников; фактически достигнутая цель — вовлечение промышленности в рыночные отношения при сохранении социальной стабильности на предприятиях и лояльности директорского корпуса существующей власти. Получение государством значительных доходов от приватизации и привлечение средств финансового сектора в промышленность не было ни прокламируемой, ни реальной целью того этапа.

Залоговые аукционы конца 1995 г.—начала 1996 г. формально представляли собой конкурсный механизм получения правительством кредитов от ведущих частных российских банков под залог контрольных пакетов акций крупнейших промышленных предприятий. Но при этом заранее предполагалось, что кредиты возвращаться не будут и залогодержатель через год-два превратится в собственника. Прокламируемая цель — ликвидация бюджетного дефицита. Однако полученные суммы оказались невелики, а победители аукционов в каждом случае фактически определялись заранее, причем попытки конкуренции жестко пресекались. Реально достигнутая цель того периода — формирование прочных альянсов между российскими банками и промышленностью, появление у крупнейших предприятий отечественных стратегических собственников и инвесторов, обеспечение политического союза правительства и финансового капитала.

Весной 1997 г. конкурс по продаже блокирующего пакета телекоммуникационного холдинга Связьинвест положил начало третьему этапу российской приватизации. Его важнейшими вехами стали также продажи контрольных пакетов акций Восточной и Тюменской нефтяных компаний. На этом этапе изменились и цели государства, и его отношения с большим бизнесом. Можно утверждать, что и прокламируемая, и фактическая задачи были чисто фискальными — обеспечить максимальные поступления в бюджет к необходимому сроку. С этой целью была допущена реальная конкуренция между различными ИБГ (в отличие от индивидуализированного патронажа, характерного для предыдущего этапа), а также участие иностранных инвесторов. С другой стороны, российский большой бизнес впервые позволил себе в ряде случаев не пойти навстречу невыгодным для него пожеланиям государства (вспомним об отказе покупать дополнительные акции Восточной и Тюменской нефтяных

компаний после приобретения контрольного пакета и об отказе в 1998 г. покупать Роснефть по первоначально объявленной цене).

В развитии управленческих ИБГ в постсоветской России можно, на наш взгляд, выделить две основные, причем принципиально различные, линии. Первую линию можно определить как естественную, и состояла она из двух основных процессов.

Первый процесс состоял в постепенном установлении тесных связей между рядом промышленных предприятий (в особенности экспортеров) и обслуживающими их крупными трейдерами и банками и взятии на себя последними некоторых управленческих функций, но без приобретения доминирующего объема прав собственности. Этот процесс начался и приобрел масштабность еще в первые годы рыночных реформ. Важнейшим стимулом для него было широкое распространение в российской экономике неденежных форм расчетов и вытекающей отсюда необходимости выстраивания сложных вексельно-зачетно-бартерных схем.

Второй процесс получил развитие лишь во второй половине 90-х гг. и связан с началом относительно широкого применения в российской промышленности механизмов банкротства. Управленческие ИБГ стали формироваться путем введения на предприятиях на длительный срок процедуры внешнего управления и назначения на должность внешнего управляющего представителей кредиторов.

Вторая линия — формирование и развитие официальных (зарегистрированных) финансово-промышленных групп (ФПГ). Эту линию можно назвать индуцированной. Данная характеристика отражает тот факт, что широкое обсуждение темы ФПГ началось за несколько лет до их реального появления.

Широкое обсуждение тематики, связанной с ФПГ, началось еще в СССР в разгар перестройки, когда бесперспективность системы управления промышленностью, основанной на отраслевых министерствах и отделах ЦК КПСС, стала очевидной для всех, и возник вопрос, чем ее заменить. Наиболее популярным стало предложение заменить изжившую себя систему промышленными группами, которые должны быть межотраслевыми и формироваться вокруг предприятий-лидеров, находящихся на уровне лучших мировых стандартов или превосходящих их. Считалось, что несколько десятков таких групп, получивших приоритетный доступ к качественным ресурсам, освобожденных от бюрократического контроля и одновременно пользующихся всеми формами государственного покровительства, станут локомотивами, которые втянут СССР в XXI век. Тогда речь шла именно о промышленных группах, поскольку банки или иные финансовые структуры либо еще не существовали, либо

уже существовали, но пока не могли рассматриваться как серьезные экономические игроки. (Некоторые историки не без оснований могут утверждать, что первыми промышленными группами на территории России были так называемые *производственные*, а также *всесоюзные промышленные объединения*, которые начали создаваться в конце 60-х — начале 70-х гг. Заметим, однако, что первые фактически лишили входящие в них предприятия какой-либо серьезной самостоятельности, а вторые так и остались частью административной системы управления.)

Идея промышленных групп поддерживалась самым широким спектром политических сил — от тех, кто видел в ней легальный способ демонтажа административной системы управления экономикой, а затем и политического режима, до тех, кто рассчитывал с их помощью восстановить действенность народно-хозяйственного планирования и реализовать наконец преимущества социализма (или советского варианта мобилизационной экономики).

Интерес к группам, уже финансово-промышленным, вновь возник в 1992-1993 гг., когда стало ясно, что в российской экономике все решают деньги, а деньги стали концентрироваться у частных банков. Тогда многие руководители промышленных предприятий, главным образом не самых успешных, а также представляющие их интересы общественные и политические деятели выдвинули примерно следующую идею: государство должно, используя властные рычаги, заставить банки вступить в некоторые тесные альянсы с группами промышленных предприятий, одновременно обеспечив таким альянсам большие льготы. Среди наиболее активных лоббистов этой идеи было довольно много влиятельных в то время общественных и политических организаций: Российский союз промышленников и предпринимателей (президент — А. Вольский), Лига содействия оборонным предприятиям (президент — А. Шулунов), Гражданский союз и т. д.

До второй половины 1993 г. идея ФПГ нигде не находила реальной поддержки. Власти главное внимание уделяли процедуре либерализации экономики, банки снимали пенки с гиперинфляции, а директора большинства промышленных предприятий не были готовы расстаться хотя бы с частью обретенной самостоятельности. В большинстве отраслей в начале 90-х гг. вместо реальных хозяйственных объединений возникли аморфные и малодейственные отраслевые ассоциации, впоследствии либо распавшиеся, либо превратившиеся в чисто общественные организации.

Ситуация изменилась лишь к концу 1993 г. Прежде всего к тому моменту и банки, и промышленность стали проявлять значимый

интерес к «мягким» формам интеграции (т. е. к таким, которые не базируются на правах собственности, но налагают некоторые «регулярные» взаимные обязательства). Кроме того, государство заложило необходимую правовую базу: в декабре 1993 г. Б. Ельцин подписал Указ «О создании финансово-промышленных групп в Российской Федерации»; в ноябре 1995 г. появился Закон «О финансово-промышленных группах».

На наш взгляд, официальные (зарегистрированные) ФПГ не оправдали большинства надежд, возлагавшихся на них как на инструмент развития российской экономики. Для промышленных предприятий эти группы чаще всего являются элементом «оборонительной», а не «прорывной» стратегии. И не случайно у наиболее успешных российских предприятий эта форма интеграции не вызвала серьезного интереса. С другой стороны, ФПГ все-таки выполняли и выполняют значимые конструктивные функции, позволяя в целом ряде случаев сохранить старые или создать новые хозяйственные связи и являясь одновременно этапом на пути к более зрелым формам ИБГ.

4. «Большая десятка» (краткая характеристика крупнейших ИБГ)

Период наибольшего развития российских ИБГ и одновременно их максимального влияния в российской экономике приходится на конец 1997 г. К тому времени сформировалась группа лидеров, намного опережавших по масштабам и влиятельности все другие. В эту группу, по нашему мнению (совпадающему, впрочем, с общепринятым в экспертном сообществе), входили десять ИБГ:

1. Газпром;
2. ЛУКОЙЛ;
3. Интеррос-ОНЭКСИМ (на конец 1999 г. — просто Интеррос, поскольку ОНЭКСИМбанк прекратил активную деятельность после августа 1998 г.);
4. «Империя» Ходорковского (на конец 1997 г. — Менатеп-Роспром-ЮКОС, на конец 1999 г. — ЮКОС-Роспром, поскольку Менатеп прекратил активную деятельность после августа 1998 г., а на первое место в данной ИБГ вышла ее нефтяная составляющая);
5. Группа Инкомбанка (на конец 1999 г. практически разрушена);

6. «Империя» Березовского-Смоленского (на конец 1999 г. — «империя» Березовского-Абрамовича, поскольку банковская группа СБС-Агро фактически разрушена, а роль нефтяной компании Сибнефть в рамках ИБГ значительно выросла);

7. Группа банка «Российский кредит»;

8. «Консорциум Альфа-групп»;

9. Группа МОСТ;

10. АФК «Система».

Данная десятка выделена нами в качестве лидирующей на основании следующих экономических критериев:

- отсутствие объемлющей ИБГ (т. е. такой, по отношению к которой данная может рассматриваться в качестве составляющей),
- масштабы деятельности,
- паритет финансовой и «реальной» составляющей,
- устойчивость как хозяйственная, так и институциональная,
- успешность на внутреннем и мировых рынках,
- реальные перспективы развития,
- преобладание частной собственности.

Все другие претенденты на место в группе лидеров не проходят хотя бы по одному из этих критериев.

Дадим краткую характеристику каждому из участников «большой десятки» по состоянию на конец 1997 г. в соответствии с введенной классификацией.

Газпром — имущественная ИБГ, имеющая в основном форму классического холдинга (тип 1а). ИБГ Газпром сформировалась вокруг одноименной газовой компании и является промышленно-финансовой.

ЛУКОЙЛ — имущественная ИБГ, имеющая в основном форму классического холдинга (тип 1а). ИБГ ЛУКОЙЛ сформировалась вокруг одноименной нефтяной компании и является промышленно-финансовой.

Интеррос-ОНЭКСИМ — имущественная ИБГ, имеющая форму распределенного холдинга (тип 1б). Центр ИБГ — ОНЭКСИМбанк, и она является финансово-промышленной.

«Империя» Ходорковского — имущественная ИБГ, имеющая форму распределенного холдинга (тип 1б). Исходно формировалась вокруг банка Менатеп и была финансово-промышленной. В конце 1997 г. находилась в стадии трансформации от финансово-промышленной к промышленно-финансовой.

Группа Инкомбанка — управленческая ИБГ, интегрирующий механизм — предоставление комплекса финансово-инвестиционных услуг (тип 26). Центр ИБГ — Инкомбанк, группа является финансово-промышленной.

«Империя» Березовского-Смоленского — управленческая ИБГ, интегрирующий механизм — лоббизм и обеспечение мер государственной поддержки (тип 2г). Центр ИБГ — Б. Березовский (физическое лицо). ИБГ является финансово-промышленно-медийной.

Группа банка «Российский кредит» — имущественная ИБГ, имеющая форму распределенного холдинга (тип 16). Центр ИБГ — банк «Российский кредит», группа является финансово-промышленной.

«Консорциум Альфа-групп» — имущественная ИБГ, имеющая форму распределенного холдинга (тип 16). Центр ИБГ — Альфабанк, группа финансово-промышленная.

Группа МОСТ — имущественная ИБГ, имеющая форму распределенного холдинга (тип 16). До 1997 г. центром ИБГ был МОСТ-банк, и она была финансово-медийной. В 1997 г. происходит смещение центра ИБГ в холдинг Медиа-МОСТ, и группа превращается в медийно-финансовую.

АФК «Система» — имущественная ИБГ, по-видимому, имеющая форму распределенного холдинга (тип 16). Группа является промышленно-финансовой. *Центральный элемент точно не известен*¹.

5. За пределами «большой десятки»

На конец 1997 г. в российской экономике, кроме «большой десятки», насчитывалось еще от тридцати до пятидесяти крупных ИБГ, игравших заметную роль на макро- или отраслевом уровне и не входивших в качестве составной части в более крупные интегрированные структуры. Среди них были как имущественные, так и управленческие, как частные, так и государственные ИБГ. Среди частных имущественных ИБГ по масштабам и перспективности выделялись Сургутнефтегаз с его финансовым окружением, а также «Сибирский алюминий». После августа 1998 г. эти ИБГ быстро вошли в число бесспорных лидеров. Среди других ИБГ этого типа нужно прежде всего указать Северсталь в металлургии, а также холдинги «Балтика», «Красный Октябрь» и «Черкизовский» в пищевой промышленности.

¹ Более подробные данные об ИБГ, входящих в «большую десятку», содержатся в главе 2, где каждой из них посвящен отдельный очерк, а также в Приложении.

Особое место занимает РАО «ЕЭС России». По масштабам деятельности и долгосрочной устойчивости компания вполне сопоставима с Газпромом. По структуре это классический холдинг, где и материнская и дочерние компании имеют форму ОАО, причем государственный пакет акций не является контрольным. Однако на место в «большой десятке» РАО «ЕЭС России» претендовать не могло. Дело в том, что из-за неплатежей российских потребителей электроэнергии (а экспорт ее незначителен, особенно за пределы СНГ) компания постоянно находилась в труднейшем финансовом положении, которое позволяло ей с трудом поддерживать текущее функционирование и не давало никаких возможностей ни для развития, ни для экспансии, ни даже для адекватной замены выбывающих мощностей.

К числу государственных имущественных ИБГ, игравших (по состоянию на конец 1997 г.) значимую роль в российской экономике, следует прежде всего отнести три нефтяные компании — Татнефть, Роснефть, Славнефть, а также две нефтехимические — Башнефтехимзаводы и Норси-ойл. Что касается ИБГ, созданных государством в атомной энергетике (концерны Росэнергоатом и ТВЭЛ) и авиационной промышленности (АВПК «Сухой»), то оценки успешности и, особенно, перспектив их деятельности очень неоднозначны. Заметим также, что нам не известно ни одного примера успешной крупномасштабной экспансии какой-либо государственной ИБГ за пределы сферы исходной компетенции. (Главные столпы государственной экономики — Сбербанк РФ и МПС России — нами не рассматриваются, поскольку не являются ИБГ в строгом смысле.)

Наиболее крупные управленческие ИБГ из существовавших на конец 1997 г. сформировались, по-видимому, в металлургии. Это такие группы как TWG, МИКОМ, Ренова, Трастконсалт. Для первых двух исходным интегрирующим механизмом было управление снабжением и сбытом, для вторых, насколько нам известно, — финансово-инвестиционные и лоббистские услуги.

Среди других управленческих ИБГ следует выделить АДС «Волгопромгаз», где основным интегрирующим механизмом стала организация центрального элементом этой группы системы расчетов между промышленными предприятиями Самарской области за потребляемый природный газ. За счет этого, а также появившихся с течением времени более сложных схем (включающих кроме газа и электроэнергию), Волгопромгаз приобрел контроль над многими промышленными предприятиями и финансовыми структурами, став одним из влиятельнейших субъектов в регионе. Лишь в 1998 г.

управленческие механизмы интеграции в данной группе стали дополняться приобретением контрольных пакетов акций некоторых предприятий (в частности, химических).

6. Кризисная и посткризисная динамика «большой десятки» (1998-1999 гг.)

Периодом максимального расцвета большинства крупнейших российских ИБГ стал конец 1997 г., и кризис для них, на наш взгляд, начался отнюдь не с августа, а с первых месяцев 1998 г. Начавшиеся в то время негативные процессы имели четыре основные причины.

- Резкое падение мировых цен на нефть весной 1998 г. Напрямую от падения цен пострадали лишь те ИБГ, в состав которых входили нефтяные компании или нефтеэкспортирующие торговые фирмы. (Заметим, что в составе «большой десятки» таких, как минимум, половина.) Косвенно же обвал цен затронул практически всех.

- Потрясения на мировых рынках ценных бумаг, приведшие уже в первые месяцы 1998 г. к острому кризису российского фондового рынка.

- Конкуренция «старым» московским ИБГ со стороны «новых», чаще всего региональных, групп.

- Участвовавшие конфликты московских ИБГ с властями субъектов Федерации, инициаторами которых выступали последние.

В первой половине 1998 г. основным проявлением кризиса крупнейших ИБГ стала потеря ими контроля над рядом промышленных предприятий. Так, Инкомбанк уже в феврале был вынужден продать находившийся в его собственности контрольный пакет акций компании «Самеко» (крупнейшего производителя алюминиевого проката и другой продукции из алюминия, расположенного в Самаре) группе «Сибирский алюминий». «Российский кредит» к лету потерял свои позиции на КраЗе и в ФПГ «Танако» и был вынужден продать свои пакеты акций другим акционерам. Менее значимую, но все-таки заметную потерю понесла группа Интеррос-ОНЭКСИМ: пришлось уступить контрольный пакет Балтийского завода его менеджерам.

ИБГ теряли контроль над промышленными предприятиями, не только продавая пакеты акций. Так, зимой-весной 1998 г. по решению арбитражных судов менеджеры, представлявшие интересы «Консорциума Альфа-групп», были отстранены от внешнего управления Западно-Сибирским металлургическим комбинатом

и Ачинским глиноземным комбинатом. А против Волжского трубного завода и АО «Апатит», входивших в «империю» Ходорковского, в это же время были инициированы судебные процессы о признании недействительными результатов их приватизации.

Среди явных потерь крупнейших ИБГ в банковской сфере в первой половине 1998 г. можно указать лишь гибель банка «Империал». По-видимому, серьезные трудности начались в тот же период у «Российского кредита», однако видимым для внешнего наблюдателя признаком этого была лишь начавшаяся сверхагрессивная рекламная кампания по привлечению новых вкладчиков.

После 17 августа 1998 г. основные кризисные процессы переместились в банковскую сферу. Из числа банков, являвшихся центральными элементами крупнейших ИБГ, полностью сохранил свои позиции лишь Альфа-банк (соответственно, его относительное влияние в российском банковском сообществе значительно выросло). Сказанное относится к Газпромбанку и «Собинбанку», но они в своих ИБГ играют подчиненную роль.

Без катастрофических последствий удалось пережить кризис и МОСТ-банку, но с определенными потерями и, по-видимому, лишь благодаря стабилизационному кредиту Центробанка РФ и поддержке правительства Москвы. Стабилизационный кредит МОСТ-банку был вторым по размерам после кредита СБС-Агро и намного превосходил кредиты, полученные остальными банками. Осенью 1999 г. он был пролонгирован еще на один год. Что касается московских властей, то для них МОСТ-банк остался вторым по значимости уполномоченным банком (после Банка Москвы) и в нем продолжали обслуживаться счета городских ведомств и бюджетных организаций.

Осенью 1998 г. была отозвана лицензия на совершение банковских операций у Инкомбанка. По состоянию на конец 1999 г. в банке действовала процедура внешнего управления. У банка Менатеп и ОНЭКСИМбанка лицензии были отозваны в первой половине 1999 г. (весной 1999 г. — у первого, летом — у второго), в отношении этих банков были инициированы процедуры банкротства. По состоянию на конец 1999 г. ОНЭКСИМбанк находился под внешним управлением кредиторов, а в отношении Менатепа была начата процедура конкурсного производства. Наиболее важные клиенты и бизнес Менатеп и ОНЭКСИМбанка были переведены в бридж-банки. Для первого таковыми выступали Менатеп-Санкт-Петербург и Доверительный и инвестиционный банк,

для второго — специально созданный для этого Росбанк и Балт-онэксимбанк².

Для внешнего наблюдателя представляется очевидным, что владельцы Менатеп и ОНЭКСИМбанка сразу после августа 1998 г. признали неизбежность их гибели. А переговоры с ЦБР и кредиторами (равно как и частичная выплата долгов физическим лицам) имели целью лишь «сохранить лицо» как внутри страны, так и перед западными партнерами. Однако формальная судьба банков принципиально различна. В ноябре 1999 г. ОНЭКСИМбанку удалось заключить мировое соглашение с кредиторами, а через некоторое время ЦБР приостановил приказ об отзыве лицензии. По всей вероятности, в какой-то момент арбитражный суд утвердит мировое соглашение с кредиторами, прекратит внешнее управление, после чего последует объединение ОНЭКСИМбанка с Росбанком. Что же касается Менатеп, то он, по-видимому, полностью пройдет процедуру банкротства (вопрос лишь в том, под чьим контролем — старых хозяев или внешних кредиторов) и будет ликвидирован.

«Российский кредит» и СБС-Агро в 1998—1999 гг. не лишились лицензий, но и они после августа 1998 г. оказались в очень тяжелом положении. «Российский кредит» перевел большую часть своих клиентов и бизнеса в Импэксбанк, и с осени 1999 г. он находится под управлением Агентства по реструктурированию кредитных организаций (АРКО), которое получило в собственность 25%, а в управление — еще 50% его акций. К концу 1999 г. АРКО разработало программу реструктуризации «Российского кредита» и представило ее на рассмотрение кредиторов.

Владельцы СБС-Агро до осени 1999 г. заявляли о намерении сохранить и банк, и свой контроль над ним. При этом СБС-Агро получал и максимальные стабилизационные кредиты от Центробанка РФ (по данным СМИ, всего около 6 млрд. руб., и фактически без всякого обеспечения), и политическую поддержку от его руководства, а также от Государственной Думы. Однако спасти банк СБС-Агро не удалось. Осенью 1999 г. его владельцы были вынуждены за 1 руб. продать 100% его акций АРКО, которое

² Строго говоря, указанные банки, а также банки, создававшиеся другими ИБГ вместо терпящих бедствие центральных элементов, бридж-банками не являются. В мировой практике бридж-банком именуется новый банк, акционерами которого становятся кредиторы неплатежеспособного банка и куда переводятся все пассивы и активы последнего. В России после августа 1998 г. вновь создававшиеся банки, напротив, не были формально обременены долгами старых и создавались их же акционерами. Тем не менее, название «бридж-банк» за ними закрепилось, и мы будем им пользоваться и в дальнейшем.

объявило о намерении расчленив СБС-Агро и по возможности максимально быстро ликвидировать его после удовлетворения требований вкладчиков-физических лиц. Сателлит СБС-Агро — Агропромбанк — летом 1999 г. был лишен лицензии, и там введено внешнее управление. На наш взгляд, у него практически нет шансов сохраниться в качестве крупного и активного частного банка. На базе активов СБС-Агро его владельцами были созданы некоторые новые банки («Первый ОВК», «Северо-западный ОВК» и др.), но роль полноценных бридж-банков они сыграть не смогли.

Укажем кратко основные направления и итоги трансформации ИБГ, входящих в «большую десятку».

Газпром, ЛУКОЙЛ, «Консорциум Альфа-групп», группа МОСТ и АФК «Система» прошли указанный период без очень крупных потерь и изменений в своих структурах. Относительные позиции трех первых ИБГ значительно усилились, а двух последних, как минимум, сохранились.

«Империя» Ходорковского пережила кардинальную перестройку. Оставаясь крупной и влиятельной, она фактически сжалась до связи двух нефтяных компаний — ЮКОС и Восточной нефтяной компании. Значение промышленных активов, не связанных с нефтью, резко уменьшилось. Банки, в настоящее время находящиеся в составе ИБГ (в частности, уже упоминавшиеся Менатеп-Санкт-Петербург и Доверительный и инвестиционный банк), по всей вероятности останутся в числе крупных и успешных, но уже не будут для нее принципиально важными.

Группа Интеррос-ОНЭКСИМ переживает аналогичный процесс существенного сжатия и превращения из финансово-промышленной в промышленно-финансовую. Группа прекратила привилегированное партнерство с Сургутнефтегазом, а также продала основные добывающие мощности нефтяной компании «СИДАНКО». Не ясна судьба ОНЭКСИМбанка и МФК, но даже при наиболее благоприятном развитии событий они и близко не достигнут былого могущества. Вместе с тем под контролем ИБГ остались РАО «Норильский никель», Новолипецкий металлургический комбинат и другие промышленные активы. А Росбанк закрепился, как минимум, во второй десятке крупнейших российских банков. Всего этого вполне достаточно, чтобы сделать вывод: на конец 1999 г. ИБГ осталась в числе крупнейших.

«Империя» Березовского-Смоленского в 1998—1999 гг. потеряла все сколько-нибудь существенные позиции в банковской сфере.

СБС-Агро и Агропромбанк, как было описано выше, погибли. Что касается других, входивших в группу известных банков, то АвтоВАЗбанк после кризиса под управлением АРКО успешно прошел процедуру санирования, но его нынешние владельцы уже не находятся под патронажем Б. Березовского. Банк «КОПФ», хотя и сохранил на конец 1999 г. жизнеспособность, находится в тяжелом финансовом положении.

Группу покинула очень важная для нее компания — Аэрофлот. По инициативе ее основного акционера — государства — из состава руководства компании просто были выведены менеджеры, лояльные лидерам ИБГ.

На конец 1999 г. уверенно относить к рассматриваемой ИБГ можно лишь две крупные структуры — Сибнефть и резко усилившуюся в 1999 г. медиагруппу (ОРТ, ТВ-6, Издательский дом «Коммерсантъ» и т. д.). Этого достаточно, чтобы считать, что ИБГ сохранилась в качестве крупной и влиятельной, но при условии, что их лидеры (для первой таковым, по общему мнению, является Р. Абрамович, для второй — Б. Березовский) сохранят тесные кооперативные отношения.

Будущее *группы банка «Российский кредит»* пока неясно. Оно зависит от объема поддержки, которую АРКО готово оказать банку «Российский кредит», а также от успешности переговоров с кредиторами. Поэтому возможен весь спектр вариантов — от полной гибели ИБГ до частичного восстановления с сохранением его относительных позиций в банковской сфере. Но важнейшие промышленные активы уже безвозвратно потеряны.

Группа Инкомбанка как крупная и могущественная ИБГ погибла окончательно. Причем, вне зависимости от того, как сложится судьба ее центрального элемента. Как уже отмечалось, эта ИБГ — управленческая. Ее интегрирующим механизмом было предоставление Инкомбанком комплекса финансово-инвестиционных услуг промышленным предприятиям — своим клиентам. При этом пакеты акций, которыми он владел, как правило, были относительно небольшими. Инкомбанк не имеет лицензии с осени 1998 г., а бридж-банк он создать не успел. Естественно, что за это время его бывшие клиенты перешли на обслуживание в другие банки. И трудно представить, как можно вернуть их обратно.

В целом можно утверждать, что экономическая роль большинства крупнейших ИБГ в течение 1998 г. — первой половины 1999 г. изменилась количественно, но не качественно. Они остались в

числе лидеров либо, по крайней мере, значимых субъектов в российской экономике³.

Совершенно иначе обстоит дело с их политической ролью и характером отношений с государством. До 1998 г. происходил относительный рост ресурсов всех ведущих экономических группировок по сравнению с ресурсами, находящимися в распоряжении властных структур. С начала 1998 г., по упоминавшимся выше причинам (падение мировых цен на энергоносители и уход западных денег в связи с мировым финансовым кризисом), начался обратный процесс. Однако, если в первой половине года он шел медленно, то после 17 августа резко ускорился.

С осени 1998 г. ни одна ведущая ИБГ (за исключением, может быть, Газпрома) уже не обладает ни одним видом ресурсов в объемах, достаточных для давления или хотя бы для равного торга с любой структурой федеральной исполнительной власти. И ни одна из них даже не надеется, что сможет сейчас или в ближайшем будущем навязывать правительству свои варианты народно-хозяйственных решений (как, скажем, ОНЭКСИМ и К° с залоговыми аукционами в 1995—1996 гг.). Напротив, правительство или Центробанк РФ могут относительно легко и на вполне законных основаниях уничтожить за неповиновение любую частную структуру. Очень похоже, что именно этот расклад сил должен был наглядно продемонстрировать неожиданно быстрый отзыв лицензии у Инкомбанка осенью 1998 г.

Наиболее радикально после августа 1998 г. сократились политические ресурсы ведущих группировок российского бизнеса. В политическом поведении подавляющего большинства из них стала доминировать «игра от обороны» и узкоцелевой лоббизм, а не участие в масштабных политических интригах в верхних эшелонах власти. Уменьшились также возможности влияния подавляющего большинства ИБГ на СМИ, в том числе на те, которые ранее находились под их плотной опекой. Сказанное не относится лишь к «империи» Березовского-Смоленского и МОСТу, для которых их медийная составляющая является не политическим инструментом, а значимой или основной частью бизнеса.

В то же время кризис поставил в весьма жесткие рамки и правительство. У него после 17 августа 1998 г. тоже нет свободных ресурсов — ни экономических, ни административных, ни интеллектуальных — для того, чтобы волевым образом управлять экономикой

³ Более подробные данные о трансформации в 1998—1999 гг. ИБГ, входящих в «большую десятку», и об их состоянии на конец 1999 г. см. в главе 2 и Приложении.

без риска катастрофических последствий. Стало совершенно очевидным, что у властей нет более серьезных возможностей поддерживать своих фаворитов в частном секторе, или, напротив, национализировав те или иные предприятия, обеспечить их успешное функционирование. Похоже, правительство и Центробанк РФ адекватно оценили сложившуюся ситуацию. Погрому, несмотря на часто использовавшуюся ими в 1998—1999 гг. откровенно дирижистскую риторику, их действия по регулированию производственной и финансовой сфер были достаточно осторожны.

Естественно, что в течение 1998—1999 гг. иерархия российских ИБГ изменилась, появились новые группы, претендующие на лидерство на федеральном уровне. Однако это изменение оказалось не слишком радикальным. В частности, на уровень «большой десятки» (точнее, «большой девятки», поскольку группу Инкомбанка мы считаем погибшей) вышли лишь две «новые» ИБГ — *Сургутнефтегаз* и «*Сибирский алюминий*». Специального упоминания заслуживает также *Банковско-страховая группа Автобанк-Ингострах*. Дело в том, что это единственная крупная, солидная и имеющая хорошие перспективы ИБГ, которая после августа 1998 г. официально объявила о своем рождении⁴.

Среди региональных ИБГ (не входящих в качестве составной части в какие-либо другие группы) после кризиса наиболее крупными и устойчивыми выглядят группа Банка Москвы, Татнефть, БашТЭК и АДС «Волгопромгаз» (Самара).

7. Общие черты отраслевой структуры, отношений собственности и механизмов управления в крупных ИБГ

7.1. Отраслевая структура

Для самых крупных ИБГ, независимо от их происхождения, характерно стремление к некоторому паритету финансовой и «реальной» составляющей. Входящие в них банки, торговые фирмы, промышленные предприятия обычно занимают сопоставимое положение в своих секторах. При этом реальный сектор может быть представлен не только промышленностью (например, в группе МОСТ это СМИ). Если предприятие необходимого масштаба не удастся включить внутрь ИБГ, то с ним заключается стратегический союз (например, «Сибирский алюминий» и МДМ-банк). Исключение сегодня составляет АФК «Система», в которой финансовая часть выглядит явно слабее «реальной» (однако и она в 1998 г.

⁴ Краткие очерки об этих трех ИБГ см. в главе 2.

предприняла попытку широкомасштабной экспансии в банковский сектор). Для менее крупных ИБГ, напротив, характерна отчетливая асимметрия, когда один из секторов — реальный или финансовый — является лишь сервисным по отношению к другому. Наиболее очевидный пример — промышленные группы с малыми или средними «карманными» банками.

Для крупных ИБГ характерно стремление к созданию внутри себя того, что можно условно назвать «полной торгово-финансовой структурой». Имеется в виду, как минимум, собственный банк, страховая компания, негосударственный пенсионный фонд и торговый дом.

Для промышленно-финансовых и финансово-промышленных ИБГ важным направлением развития, как правило, является диверсификация промышленной составляющей. Это верно даже тогда, когда в качестве центрального элемента группы выступает узкоспециализированная промышленная компания; просто диверсификация в таком случае начинается позднее. Характерный пример — Газпром с его экспансией в газонефтехимию, производство минеральных удобрений и металлургию.

К середине 1998 г. для подавляющего большинства крупнейших ИБГ было характерно постоянное присутствие на мировых рынках и наличие там не только контрагентов по текущей деятельности, но и стратегических инвесторов и партнеров. События, последовавшие после 17 августа 1998 г., привели к разрыву многих таких связей, но в настоящее время выжившие ИБГ активно их укрепляют.

7.2. Отношения собственности

Значение формальных прав собственности в последние три года достаточно быстро увеличивается. В отличие от первой половины 90-х гг., сейчас почти отсутствуют случаи «силового оттеснения» ИБГ — владельца контрольного пакета — от власти на предприятии. (В качестве одного из крайних редких контрпримеров можно указать на изгнание группы МИКОМ с Новокузнецкого алюминиевого завода в результате конфликта с областной администрацией и РАО «ЕЭС России». Юридически этот процесс завершился в начале 2000 г., однако фактически основные события произошли еще в 1999 г.) Напротив, достаточно частым явлением стали случаи «недружественного захвата» ИБГ контрольных пакетов крупных промышленных предприятий и банков и изгнания менеджеров, нелояльных новым собственникам. В противоположность широко распространенному мнению о полной

незащищенности прав собственности в России мы утверждаем, что к настоящему времени обладание крупным пакетом акций уже является достаточным основанием для *претензий* на контроль и получение дохода. Безразлично игнорируются права лишь миноритарных акционеров.

Тем не менее, сами по себе права собственности еще не являются достаточным основанием для *получения* интегрированной бизнес-группой контроля над предприятием (безразлично, заводом или банком) и тем более дохода от него. Для этого ИБГ-собственник должна непосредственно им управлять, оказывать ему те или иные услуги или обеспечивать льготы и привилегии. В противном случае вполне вероятно, что ИБГ-собственник будет вынуждена либо продать свой пакет другому акционеру (как, например, ОНЭКСИМбанк — пакет «Балтийского завода»), либо этот пакет уменьшится в результате дополнительных эмиссий (как, например, это произошло с TWG на CaA3e).

Помимо формальных собственников для любого российского предприятия существуют еще, как минимум, две категории обладателей фактических прав собственности. Это — инсайдеры (под которыми мы здесь понимаем не только внутренний менеджмент, но и иные влиятельные локальные группировки) и исполнительная власть (в зависимости от размера предприятия — городская, региональная или федеральная). Только устойчивое равновесие в этом «треугольнике сил» (или «многоугольнике», если существуют еще и другие влиятельные субъекты) обеспечивает ИБГ-собственнику действительно прочный и эффективный контроль над предприятием, а самому предприятию — возможности для развития. В случае конфликта любая из сторон в настоящее время, как правило, проигрывает коалиции двух других.

Важнейшей чертой большинства крупных российских ИБГ является непрозрачность формальных отношений собственности или, иначе говоря, капитальных связей между их участниками. Большинство российских ученых, экспертов, чиновников всегда характеризовали (в научных публикациях и в СМИ) это явление как явно негативное для российской экономики, препятствующее формированию в ней цивилизованного рынка. Некоторые из них даже полагают, что именно непрозрачность отношений собственности стала одним из главных факторов краха после августа 1998 г. банков, входивших в состав ИБГ. Однако, на наш взгляд, ситуация здесь гораздо сложнее.

Непрозрачность отношений собственности является для экономики безусловным злом только при двух условиях. Во-первых, если

налоговое бремя не слишком тяжелое, т. е. когда после полной и своевременной уплаты всех налогов у большинства экономических агентов остаются ресурсы для нормального функционирования и развития. Во-вторых, если имеются достаточно крупные и многочисленные институциональные инвесторы (внутренние или внешние), готовые к долго- или среднесрочным портфельным инвестициям в частный сектор. Отсутствие в России первого условия очевидно, но, на наш взгляд, столь же очевидным было (по крайней мере, до самых последних лет) и отсутствие второго. Инвесторы, работавшие до августа 1998 г. на отечественном фондовом рынке, это, в подавляющем большинстве случаев, либо краткосрочные спекулянты, либо «стервятники», наиболее яркий образец которых — К. Дарт. (Примеры успешной и взаимовыгодной иностранной экспансии в сырьевые отрасли, а также в пищевую или фармацевтическую промышленность отнюдь не противоречат сказанному. В этих случаях мы имеем дело не с портфельным, а со стратегическим инвестором, который изначально ориентирован на реальное участие в конкретных предприятиях или проектах. При этом его экономическая мощь и характер отношений с российским партнером позволяют ему, вообще говоря, не обращать внимания на юридические тонкости.)

В подобной ситуации именно непрозрачность отношений собственности была необходимым условием рождения крупного российского бизнеса. Обеспечивая возможность «оптимизации налогообложения» и концентрации ресурсов на стратегических направлениях, она способствовала появлению многоотраслевых рыночных хозяйственных структур, контролируемых отечественным капиталом. Связанные с этим потери в доходах государственного бюджета и в экономической эффективности (по сравнению с некоторой идеальной моделью), равно как и деформацию деловой этики (коррупция, олигархические связи и т. д.) можно считать неизбежными и допустимыми издержками этого процесса.

В самый острый период экономического кризиса 1998 г. непрозрачность отношений собственности в крупнейших ИБГ также сыграла, скорее, не отрицательную, а положительную роль, хотя именно она во многом привела и к сознательным невозвратам кредитов банкам со стороны их партнеров по ИБГ, и к попыткам проведения налоговых платежей через уже «умершие» банки. Но едва ли роль этих некорректных приемов в финансовых потрясениях была больше, чем роль обесценения рубля и дефолта государства по своим обязательствам. С другой стороны, если бы на тот момент капитальные связи между участниками ИБГ

были прозрачны и соответствовали реальным отношениям власти и контроля, то в собственность нерезидентов (причем, скорее всего, спекулянтов, а отнюдь не стратегических инвесторов) за долги Менатепа вполне мог перейти ЮКОС, СБС-Агро — Сибнефть, ОНЭКСИМбанка — «Норильский никель» и т. д. И в этом, пожалуй, не было бы ничего хорошего.

Однако со второй половины 1998 г. появился целый ряд новых факторов. Во-первых, это частая смена правительств (и связанная с этим неопределенность относительно основных векторов экономической политики государства), приводящая к тому, что у части российского бизнеса стали доминировать чисто эгоистические и, по большей части, сугубо краткосрочные мотивации. Во-вторых, долговременная потеря репутации российских банков в мире. В-третьих, все более широкое распространение не идеологизированных, а более или менее адекватных оценок возможностей роста российской экономики и инвестиционной привлекательности ее реального сектора. И, наконец, снижение возможности российских ИБГ как механизма межотраслевого и межсекторального перелива капитала. Равнодействующая этих факторов (вообще говоря, разнонаправленных и разнопорядковых) приводит к тому, что непрозрачность отношений собственности в российских ИБГ постепенно обращается, скорее, во зло, нежели во благо.

7.3. Механизмы управления

С увеличением разнообразия и масштабов деятельности в крупных ИБГ возникает тенденция к разделению управляющего и деятельностного центра. Если первоначально самый крупный участник группы выполнял управленческие функции по отношению к другим, то с течением времени они переходят к специально созданной структуре, которая может быть холдингом, а может не быть им. Наиболее известные примеры первого типа — холдинг Интеррос (не путать с ФПГ Интеррос), заменивший в качестве управляющего центра ОНЭКСИМбанк, и «Управляющая компания группы СБС-Агро», сменившая одноименный банк. Яркие примеры второго типа дали Менатеп и «Российский кредит», создавшие соответственно управляющие компании «Роспром» и «Металлинвест». Если *центральный элемент* и самый крупный участник ИБГ были разделены исходно, то разделение управляющего и деятельностного центра происходило, как правило, на персональном уровне. Оно состояло в том, что лидеры группы с течением времени оставляли свои посты в исполнительных

органах входящих в ИБГ промышленных предприятий и банков, занимая должности председателей или членов советов директоров. Указанная тенденция нехарактерна лишь для одного типа ИБГ, в которых роль *центрального элемента* изначально принадлежала очень крупному и успешному промышленному предприятию.

Среди имущественных ИБГ, имеющих вид пирамидального холдинга, достаточно распространена тенденция к отделению вертикали собственности от вертикали управления. При этом управляющие функции передаются специально созданным юридическим лицам (не обладающим никакими значимыми активами), а материнская компания холдинга фактически прекращает активную деятельность. Подобная практика широко используется в нефтяной промышленности. Это, например, — «КомиТЭК» до его поглощения осенью 1999 г. ЛУКОЙЛом (управляющая компания «Евросевер-нефть») и ЮКОС—ВНК (управляющие компании — «ЮКОС-Москва», «ЮКОС-эксплорейшн энд продакшн» и «ЮКОС-рифайнинг энд маркетинг»).

8. Интегрированные бизнес-группы на товарных рынках (концентрация экономической власти и антимонопольное регулирование)

Если рассматривать промышленные составляющие крупнейших ИБГ в отраслевом разрезе, то можно выделить две принципиально разные модели их формирования и развития.

Первая модель, как правило, реализовывалась тогда, когда в качестве *центрального элемента* ИБГ выступало промышленное предприятие. В этом случае экспансия в другие отрасли, как бы далеко она ни заходила, всегда была связана с исходной специализацией. Экспансия могла развиваться в четырех направлениях.

1. Интеграция вверх или вниз по основной технологической цепочке.
2. Установление контроля над предприятиями — поставщиками оборудования.
3. Горизонтальная интеграция в рамках основной специализации.
4. Установление контроля над неплатежеспособными предприятиями — потребителями своей продукции (конвертация долгов в акции либо инициирование процедуры банкротства с назначением лояльного кредитору внешнего управляющего).

Попытки экспансии во втором направлении предпринимались достаточно редко, и еще реже приводили к успеху. Даже Газпрому, несмотря на серьезные усилия, не удалось включить в свою ИБГ ни «Рыбинские моторы», ни «Двигатели НК», ни «Пермские моторы», хотя он уже много лет является для этих предприятий основным заказчиком. (Противником здесь выступает государство, которое стремится сохранить авиационную специализацию и их предприятий, несмотря на отсутствие достаточного количества профильных заказов, и потому отказывается от приватизации их контрольного пакета.) Но даже теоретически второе направление вряд ли может привести к получению доминирующего положения на новых товарных рынках.

Третье направление типично для развитой рыночной экономики, но в России оно не очень популярно и редко ведет к получению доминирующего положения на новых товарных рынках. В качестве одной из причин выступает низкая ожидаемая отдача от реструктуризации тех предприятий, затраты на поглощение которых невелики (и которые, как правило, одновременно малоэффективны). Характерен пример ЛУКОЙЛа, отказавшегося после многолетних раздумий от приобретения НОРСИ и Краснодарского НПЗ и отдавшего предпочтение инвестициям за рубежом.

Нам известен лишь один пример, когда ИБГ, *центральным элементом* которой является промышленное предприятие, смогла приобрести монопольное положение на новом для нее товарном рынке. На это оказался способным лишь Газпром в газохимии, а использовались при этом одновременно первое и четвертое направления экспансии.

По той же первой модели формировались и развивались промышленные составляющие подавляющего большинства ИБГ, *центральными элементами* которых являлись торговые и управленческие компании.

Подавляющее большинство крупных банков ориентировалось на принципиально иную модель. Для обеспечения устойчивости они формировали в рамках своих ИБГ многоотраслевые промышленные конгломераты, по возможности максимально широко диверсифицированные. При этом банки стремились прежде всего не к доминированию в какой-либо отрасли или на товарном рынке, а к покупке наиболее эффективных предприятий. При этом монопольные конфигурации хотя иногда и возникают (например, в 1998 г. Лебединский, Стойленский и Михайловский ГОКи в составе ИБГ банка «Российский кредит»), но не часто.

Отраслевая структура промышленных составляющих «банковских» ИБГ различна, но у наиболее мощных и успешных можно выделить некоторые общие черты.

- Обязательное наличие крупных сырьевых предприятий-экспортеров. Как правило, это нефтяные компании, металлургические заводы либо производители минеральных удобрений. Не существует ни одной «банковской» ИБГ, которая не стремилась бы к широкомасштабной экспансии хотя бы в одной из этих сфер (за исключением, может быть, группы МОСТ).

- Стремление включить в состав ИБГ (или, по крайней мере, установить привилегированные партнерские отношения) предприятия ВПК авиакосмической или судостроительной специализации. Это, на наш взгляд, объясняется высокой, и нередко явно завышенной, оценкой их долгосрочного экспортного потенциала и тем более возможностей их конверсии.

- Экспансия в отрасли, работающие в основном на внутреннего индивидуального потребителя — пищевую и легкую промышленность, импорт продовольствия и ТНП, торговля нефтепродуктами, производство строительных материалов. Это объясняется необходимостью быть по возможности ближе к основному потоку «живых» денег.

- Экспансия, хотя и в ограниченных масштабах, или же обозначение экспансии в высокотехнологичные отрасли, пусть неразвитые по западным стандартам и неприбыльные в настоящее время, но, по общему мнению, определяющие лицо промышленности XXI века. Это прежде всего электроника, информатика и связь. Помимо основного стремления — успеть к «разделу пирога», здесь играют роль также и забота о своем имидже, и надежда на будущую государственную поддержку этих отраслей.

Сказанное позволяет сделать вывод о том, что влияние ИБГ на формирование структуры товарных рынков не столь велико, как на другие экономические процессы, и значительно меньше, чем можно было ожидать. Рискнем сделать даже более сильное утверждение: процессы финансово-промышленной интеграции и процессы перераспределения экономической власти на товарных рынках в значительной степени нейтральны друг относительно друга. ИБГ чаще всего имеет не больше экономической власти на товарном рынке, чем входящие в нее крупнейшие предприятия соответствующей специализации.

Тем более подавляющее большинство ИБГ не является в настоящее время субъектами, определяющими структурную и техническую

политику ни на подотраслевом, ни на отраслевом, ни на межотраслевом уровне. Это объясняется двумя основными причинами. Во-первых, входящие в ИБГ банки и иные финансовые структуры не могут осуществлять долго- и среднесрочных инвестиций в промышленность. Не случайно после августа 1998 г. среди резидентов главным долгосрочным инвестором в промышленность стал Сбербанк РФ, у других просто отсутствуют в достаточных объемах длинные пассивы. Во-вторых, за последние полтора-два года банки-лидеры ИБГ потеряли значительную часть соответствующего экспертного потенциала.

Данные выводы подтверждаются анализом распределения по ИБГ крупнейших промышленных предприятий. Такой анализ проводился нами по состоянию на конец 1997 г. (как уже указывалось выше, это время наивысшего могущества крупнейших ИБГ) и на конец 1999 г. В первом случае мы использовали «Рейтинг крупнейших промышленных компаний России по объему реализации продукции» за 1997 г., опубликованный журналом «Эксперт», содержащий данные о 200 компаниях. Во втором случае, учитывая, что информация за 1999 г. пока недоступна, нам пришлось воспользоваться аналогичным рейтингом за 1998 г. Под компаниями в этих рейтингах (далее — ТОР—200) понимаются как отдельные предприятия, так и промышленные холдинги, если они предоставляют о себе консолидированные данные.

Как показал анализ ТОР—200, на конец 1997 г. существовало 22 ИБГ верхнего уровня (т. е. не являющихся составными частями других российских ИБГ), которые включают в себя предприятия из числа 200 крупнейших. Число этих предприятий равно 43, т. е. меньше четверти. Распределены они по списку явно неравномерно: из первых 50 в ИБГ входят 17, из вторых — 12, из третьих — 9, из четвертых — 5 (см. табл. 1.1).

На конец 1999 г. число ИБГ верхнего уровня составило 23 (или 24, если рассматривать группу ГНК-Сибур отдельно от Газпрома), а число входящих в них предприятий — 53. При этом из первых 50 в ИБГ входят 22, из вторых — 13, из третьих — 13, из четвертых — 5 (см. табл. 1.3).

При этом в 1999 г. одиннадцать ИБГ имели в своем составе не более одного предприятия из ТОР—200. Это означает, что образование почти половины ИБГ не приводило к перераспределению экономической власти на отдельных рынках. А среди оставшихся (т. е. имеющих более, чем по одному предприятию в одной отрасли) как минимум три являются не диверсифицированными, а строго вертикально интегрированными — «Сибирский

алюминий», Северсталь и «ВСМПО-Ависма». Таким образом, если основываться на ТОР—200 за 1999 г. и использовать даже самую укрупненную отраслевую разбивку, то существование лишь менее трети ИБГ можно было бы рассматривать как фактор, способствующий монополизации товарных рынков.

При этом 12 предприятий являются «образующими» для своих ИБГ, т. е. без них соответствующие ИБГ либо не были бы созданы, либо не имели бы в настоящее время экономического смысла. Из этих предприятий 7 входят в первые 50, а 5 — во вторые (см. табл. 1.4, а аналогичную информацию на конец 1997 г. — табл. 1.2).

По состоянию и на 1997 г., и на 1999 г. наибольшее число предприятий из ТОР—200, входящих в ИБГ, представляют нефтяную и химическую промышленность, а также черную и цветную металлургию.

Нефтяная промышленность почти полностью поделена между различными ИБГ. Однако ни одна из ИБГ не контролирует более 25% отраслевого производства и потенциала. И не контролировала никогда, даже в 1997 г., когда к ИБГ ОНЭКСИМбанка кроме СИДАНКО можно было с определенными основаниями отнести и Сургутнефтегаз.

В черной металлургии картина примерно та же. Все крупнейшие предприятия входят в ИБГ, но каждое в свою. Единственным, кому удалось установить власть над двумя крупными металлургическими комбинатами, была не какая-либо ИБГ, а администрация Кемеровской области (в конце 1999 г.).

Иная ситуация в алюминиевой промышленности. Здесь борьба за передел рынков между различными ИБГ идет постоянно, и проявляется в наиболее открытых и острых формах. На конец 1999 г. в данной отрасли относительно устойчивыми выглядели лишь две российские ИБГ с принципиально разными стратегиями развития. Это «Сибирский алюминий», осуществляющий интеграцию вниз по технологической цепочке, и «Ренова»-«Трастконсалт», стремящаяся к максимальной горизонтальной диверсификации. В то же время Братский и Красноярский алюминиевые заводы (БрАЗ и КрАЗ), в сумме производящие более половины первичного алюминия, находились в сфере преимущественного влияния международного трейдера TWG. Однако контроль TWG выглядел не слишком прочным, поскольку, во-первых, его приходилось делить с российскими акционерами и инсайдерами (соотношение сил между которыми постоянно менялось), а во-вторых, резко обострился конфликт заводов с РАО «ЕЭС России» по поводу задолженности за поставки электроэнергии.

В титановой промышленности полностью доминирует ИБГ «ВСМПО-Ависма», возникшая в результате покупки производителем готовой продукции (ВСМПО) контрольного пакета акций главного поставщика сырья (Ависма). Однако наиболее перспективным рынком для российской титановой промышленности и в настоящее время, и на среднесрочную перспективу является не внутренний, а внешний. Поэтому при определении отношения государства к данной ИБГ должны доминировать не антимонопольные соображения, а требования поддержки конкурентоспособности российских производителей на мировых рынках. (С тех же позиций нужно оценивать и попытку создания государством АВПК «Сухой», объединяющего основных на сегодня разработчиков и производителей истребителей в России. Российского рынка истребителей не существует, а на мировом — масштаб АВПК является минимальным для обеспечения эффективной конкуренции.)

Крупнейшие предприятия пищевой промышленности иногда входят в качестве участников в многоотраслевые группы, но чаще формируют ИБГ вокруг себя, осуществляя одновременно и интеграцию с поставщиками сырья, и горизонтальную диверсификацию. Однако монопольную власть на общероссийских рынках массовых пищевых продуктов сейчас получить невозможно в силу существования крупных региональных или межрегиональных производителей. Монопольную власть можно приобрести на региональных рынках. Но и здесь есть свои ограничения. Например, динамичный холдинг «Черкизовский» мог бы быть очевидным претендентом на роль доминирующего игрока на рынке любого региона. Но не московского, где он как раз работает. Дело в том, что помимо местных производителей к широкой экспансии на московский рынок стремятся и производители из других регионов, и иностранные.

Дополнительного анализа заслуживают две ИБГ, специализирующиеся в основном в гражданском машиностроении — ОАО «Туполев» и Энергомашкорпорация. Первая из них в настоящее время находится в процессе формирования, вторая — переживает период глубокой трансформации или распада. Поэтому пока невозможно сказать ничего определенного ни о роли, которую они играют на своих рынках, ни об их перспективах как интегрированных структур.

Если исходить из анализа TOP-200, то соответствующими ИБГ монополизированы лишь три российских отраслевых рынка. Прежде всего, это рынки газа и электроэнергии. Однако хорошо известно, что и Газпром, и РАО «ЕЭС России» возникли не в результате

финансово-промышленной интеграции, а на базе советских министерств. И при этом они являются *естественными монополиями*. (Или, в соответствии с иной точкой зрения, значительная часть их деятельности осуществляется в сферах, относимых к *естественным монополиям*). С другой стороны, недавно начавшаяся экспансия Газпрома в газонефтехимию и азотную промышленность, а РАО «ЕЭС России» — в угольную может интерпретироваться как использование нерыночных преимуществ и требует специального антимонопольного мониторинга.

Производство топлива для АЭС сконцентрировано в единой ИБГ ТВЭЛ, полностью контролируемой государством. При этом данная подотрасль формально не является естественной монополией. Но в сегодняшней России технологические опасности, связанные с искусственным разделением в любой подотрасли атомной промышленности, несопоставимо больше по сравнению с возможными выгодами от появления здесь конкуренции. Тенденций же к естественной децентрализации здесь пока не наблюдается.

Проведенный выше анализ распределения по ИБГ крупнейших предприятий по объемам реализации продукции естественно дополнить подобным же анализом распределения предприятий — федеральных монополистов на товарных рынках. Он был осуществлен на основе ведущегося Госкомстатом России и Министерством по антимонопольной политике и поддержке предпринимательства «Реестра хозяйствующих субъектов, имеющих на федеральном рынке России определенного товара долю более 35%». Для сопоставимости с анализом по ТОР-200 использовались данные Реестра на 15 декабря 1998 г., а состав ИБГ брали на конец 1998 г.

Основные результаты анализа представлены в табл. 1.5. Данные таблицы свидетельствуют, что из нескольких сот предприятий, представленных в «Реестре», в состав крупнейших ИБГ входит всего 32. Число ИБГ, в состав которых входят эти предприятия, равно 16 (или 17, если рассматривать группу «ГНК-Сибур» отдельно от Газпрома). При этом лишь одна ИБГ — нефтяная компания ОНАКО — является «новой», т. е. не включает в себя предприятия из ТОР—200. Число групп, включающих в себя не более одного монополиста в каждой отрасли, равно 10 (из них 7 включают лишь одно предприятие-монополист).

Таким образом, только 6 ИБГ являются «подозрительными» с точки зрения их влияния на усиление монополизации товарных рынков. Это Газпром, «Ренова»-«Трастконсалт», «Биопроцесс-НИПЕК», БашТЭК, Интеррос-ОНЭКСИМ, «ВСМПО-Ависма».

На опасность монополистических тенденций в деятельности Газпрома уже указывалось, когда речь шла о распределении крупнейших предприятий. Там же описывалась ситуация с ИБГ «ВСМПО-Ависма». Интеграция в рамках ИБГ «Биопроект-НИПЕК» Уралмаша и «Ижорских заводов» также способна очень серьезно усилить монопольные позиции, которые они занимают каждый в отдельности. Однако по причине глубочайшего кризиса российского машиностроения, вероятно, положительный эффект кооперирования перекрывает вред от монополизации.

Что касается БашТЭКа, то объединение в единую структуру двух монополистов — Уфанефтехим и Уфаоргсинтез произошло не после его создания, а значительно раньше, при формировании его составной части — государственной компании Башнефтехим.

То же самое можно сказать о вхождении в состав ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ двух монополистов в цветной металлургии: Норильского горно-металлургического комбината и комбината «Североникель». Их объединение произошло при формировании РАО «Норильский никель», которое было образовано специальным решением федеральных властей еще до появления ОНЭКСИМбанка и холдинга Интеррос. Тесная же связь Новолипецкого металлургического комбината и металлургической компании «Свободный сокол» предопределена территориальной близостью двух предприятий и доминирующим положением НЛМК в Липецкой области, а оба этих фактора никак не зависят от существования рассматриваемой ИБГ.

Таким образом, анализ распределения по ИБГ предприятий — федеральных монополистов позволил обнаружить лишь одну «новую» ИБГ, в деятельности которой можно усмотреть стремление к доминированию на товарных рынках, — это «Ренова»-«Трастконсалт».

Таблица 1.1. Распределение предприятий из списка TOP-200 за 1997 г. по ИБГ
 верхнего уровня на конец 1997 г.

Интегрированная бизнес-группа				П р е д п р и я т и е		
Название	Соотношение между финансовым и реальным сектором	Тип	Преобладающие отношения собственности	Название	Отрасль	Место в TOP-200
ГАЗПРОМ	промышленно-финансовая	имущественная	преимущественно частная	РАО «Газпром»	газовая	2
				«Череповецкий азот»	химия и нефтехимия	193
ЛУКОЙЛ	промышленно-финансовая	имущественная	частная	НКЛУКОЙЛ	нефтяная	3
Интеррос-ОПЭКСИМ	финансово-промышленная	имущественная	частная	СИДАНКО	нефтяная	4
				РАО «Норильский Новоліпецкий металлургический комбинат	цветная металлургия черная металлургия	8 18
				«Стинол»	Машиностроение	82

«Импери» Ходорковского	финансово-промышленная	имущественная	частная	ЮКОС ПО «Апатит»	нефтяная химия и нефтехимия	6 57
				Волжский трубный завод	черная металлургия	83
				«Воскресенские минеральные удобрения»	химия и нефтехимия	121
				«Омскшина»	химия и нефтехимия	134
Группа Инкомбанка	финансово-промышленная	преимущественно управленческая	частная	Магнитогорский металлургический комбинат	черная металлургия	19
				Самарская металлургическая компания (Самеко)	цветная металлургия	130
				Кондитерский концерн	пищевая	147
				«Бабаевский» «Рот-Фронт»	пищевая	176
«Импери» Березовского-Смоленского	финансово-промышленно-медийная	управленческая	преимущественно частная	«Сибнефть»	нефтяная	8

Группа банка «Российский кредит»	финансово-промышленная	имущественная	частная	Красноярский алюминиевый завод (КРАЗ) Лебединский ГОК	цветная металлургия черная металлургия	24 42
				Михайловский ГОК «Тулачермет»	металлургия черная металлургия черная	58 77
				Стойленский ГОК	металлургия черная металлургия	163
Консорциум Альфа-групп»	финансово-промышленная	имущественная	частная	Западно-Сибирский металлургический комбинат	черная металлургия	14
				Тюменская нефтяная компания Ачинский	нефтяная черная	17 94
				глиноземный комбинат	металлургия	
«ЕЭС России»	промышленная	имущественная	смешанная	РАО «ЕЭС России»	электроэнергетика	1

Сургутнефтегаз	промышленная	имущественная	частная	НК Сургутнефтегаз	нефтяная	5
«АДС Волго-пролгаз»	промышленно финансовая	управленческая, трансформирующаяся в имущественную	частная	«Синтезкаучук»	химия и нефтехимия	141
«Северсталь»	промышленная	имущественная	частная	«Северсталь» (Череповецкий металлургический завод) Череповецкий сталепрокатный	черная металлургия черная металлургия	13 109
МИКОМ	промышленная	управленческая	частная	Новокузнецкий алюминиевый завод	цветная металлургия	93
«Ренова» – «Трансконсалт»	промышленная	преимущественно управленческая	частная	Сибирско-Уральская алюминиевая Богословский алюминиевый завод	цветная металлургия цветная металлургия	41 50

«Сибирский алюминий»	промышленная	имущественная	частная	Саянский алюминиевый завод (САЗ)	цветная металлургия	84
«Биопроект-НИПЕК»	промышленно-финансовая	имущественная	частная	«Уралмаш»	машиностроение	128
«Энергомаш-корпорация»	промышленно-финансовая	управленческая, трансформирующаяся в преимущественно имущественную	частная	«Белэнергомаш» Ленинградский металлический завод	машиностроение машиностроение	144 159
ТВЭЛ	промышленная	имущественная	преимущественно государственная	Электростальский машиностроительный завод	машиностроение	52
«Континенталь-инвест»	промышленная	имущественная	частная	Братский ЛПК	Лесная деревообрабатывающая целлюлозно-бумажная	100

Холдинг «Черкизовский»	промышленная	имущественная	частная	АПК «Черкизовский» Останкинский мясо- перерабатывающий завод	пищевая пищевая	51 151
Холдинг «Балтика»	промышленная	имущественная	частная	Пивоваренный завод «Балтика»	пищевая	97
Холдинг «Красный Октябрь»	промышленная	имущественная	частная	«Красный Октябрь»	пищевая	115

Примечания:

1. Источник: журнал «Эксперт» №38 (154) от 12.10.98 г.

2. Мы не рассматриваем здесь включающий в себя Иркутское авиационно-производственное объединение (занимающее 61 место в TOP-200) АВПК «Сухой», поскольку, по мнению экспертов, он никогда не выступал в качестве реальной интегрированной структуры, оказывающей значимое воздействие на входящие в него предприятия.

Таблица 1.2. Предприятия из списка TOP-200 за 1997 г., являющиеся центральными элементами ИБГ верхнего уровня по состоянию на конец 1997 г.

Название предприятия	Место в TOP-200	Отрасль	Форма собственности	Название ИБГ верхнего уровня
РАО «ЕЭС России»	1	электроэнергетика	смешанная	«ЕЭС России»
РАО «Газпром»	2	газовая	смешанная	Газпром
НКЛУКОЙЛ	3	нефтяная	смешанная	ЛУКОЙЛ
НК Сургутнефтегаз	5	нефтяная	частная	Сургутнефтегаз
НК ЮКОС	6	нефтяная	частная	«Империя» Ходорковского
«Северсталь» (Череповецкий металлургический комбинат)	13	черная металлургия	частная	«Северсталь»
АПК «Черкизовский»	51	пищевая	частная	Холдинг «Черкизовский»
Саянский алюминиевый завод	84	цветная металлургия	частная	«Сибирский алюминий»
Пивоваренный завод «Балтика»	97	пищевая	частная	Холдинг «Балтика»
«Уралмаш»	128	машиностроение	частная	«Биопроцесс-НИП ЕК»

Таблица 1.3. Распределение компаний из списка TOP-200 за 1998 г. по ИБГ верхнего уровня по состоянию на конец 1999 г.

Интегрированная бизнес-группа					Предприятие		
Название	Соотношение между финансовым и реальным сектором	Тип	Преобладающие отношения собственности	Оценка устойчивости	Название	Отрасль	Место в TOP-200
ГАЗПРОМ	промышленно-финансовая	имущественная	преимущественно частная	устойчивая	ОАО «Газпром»	газовая	2
					Оскольский металлургический комбинат	черная металлургия	25
					Лебединский ГОК	черная металлургия	47
					«Азот» (Кемеровская обл.)	химия и нефтехимия	147
					«Череповецкий азот»	химия и нефтехимия	179
ГНК-Сибур (ГАЗПРОМ)	промышленная	имущественная	частная	в процессе формирования	Ярославский шинный завод	химия и нефтехимия	116
					Тобольский нефтехимический комбинат	химия и нефтехимия	128
					«Омкшина»	химия и нефтехимия	133
					«Метафракс»	химия и нефтехимия	198

ЛУКОЙЛ	промышленно-финансовая	имущественная	частная	устойчивая	НК ЛУКОЙЛ КомитЭК «Поляр сияние»
Ингеррос-ОНЕКСИМ	промышленно-финансовая	имущественная	частная	в стадии трансформации	СИДАНКО РАО «Норильский никель» Новолипецкий металлургический комбинат «Пермские моторы» «Стинол»
«Империал» Холдинговая компания	промышленно-финансовая	имущественная	частная	устойчивая	ЮКОС Восточная нефтяная компания «Воскресенские минеральные удобрения»

Группа Инкомбанка	финансово промышленная	преиму- щественно управлен- ческая	частная	в стадии распада	Магнитогорский металлургический комбинат Кондитерский концерн «Бабаевский» «Рот-Фронт»	черная металлургия пищевая	18 78 183
«Империя» Березовского- Смоленского	промышленно медийная	управлен- ческая	частная	в стадии трансфор- мации	«Сибнефть»	нефтяная	10
Группа банка «Российский кредит»	финансово- промышленная	имуще- ственная	частная	в стадии трансфор- мации или распада	Михайловский ГОК «Тулачермет» Стойленский ГОК	черная металлургия черная металлургия черная металлургия	45 62 117
«Консорциум Альфа-групп»	финансово промышленная	имуще- ственная	частная	устойчивая	Тюменская нефтяная компания	нефтяная	11

«ЕЭС России»	промышленная	имущественная	преимущественно частная	устойчивая	РАО «ЕЭС России»	электроэнергетика	1
Сургутнефтегаз	промышленно-финансовая	имущественная	частная	устойчивая	НК Сургутнефтегаз	нефтяная	6
«АДС Волгопромгаз»	промышленно-финансовая	преимущественно имущественная	частная	устойчивая	«Синтезкаучук»	химия и нефтехимия	124
«Северсталь»	промышленная	имущественная	частная	устойчивая	«Северсталь» (Череповецкий металлургический завод) Череповецкий сталепрокатный завод	черная металлургия черная металлургия	12 120
МИКОМ	промышленная	имущественная	частная	в процессе трансформации или распада	Новокузнецкий алюминиевый завод	цветная металлургия	61

«Ренова»— «Трастконсалт»	промышленная	преимущественно имущественная	частная	устойчивая	Сибирско-Уральская алюминиевая компания (СУАЛ) Богословский алюминиевый завод «Севералбукситруда»	цветная металлургия цветная металлургия цветная металлургия	26 44 142
«Сибирский алюминий»	промышленная	имущественная	частная	устойчивая	«Кузбассразрезуголь» Саянский алюминиевый завод (САЗ) Самарская металлур- гическая компания (Самеко)	угольная цветная металлургия цветная металлургия	21 63 126
«ВСМПО- Ависма»	промышленная	имущественная	частная		«Ависма» ВСМПО	цветная металлургия цветная металлургия	90 94
«Биопротекс- НИПЕК»	промышленно финансовая	имущественная	частная	устойчивая	«Уральские машино- строительные заводы»	машино- строение	76

«Энергомаш-корпорация»	промышленная	-	частная	в процессе распада	Ленинградский металлический завод «Белэнергомаш»	машиностроение машиностроение	159 177
«Континенталь-ивест»	промышленная	-	частная		Братский ЛПК Усть-Илимский ЛПК	лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная лесная, деревообрабатывающая, целлюлозно-бумажная	55 130
Холдинг «Черкизовский»	промышленная	имущественная	частная	устойчивая	АП К «Черкизовский»	пищевая	58
Холдинг «Балтика»	промышленная	имущественная	частная	устойчивая	Пивоваренная компания «Балтика»	пищевая	60

Холдинг «Красный Октябрь»	промышленная	имущественная	частная	устойчивая	«Красный Октябрь»	пищевая	104
Московская нефтяная компания	промышленная	имущественная	преимущественно частная	в процессе формирования	Центральная топливная компания	нефтяная	27

Примечания:

1. Источник: журнал «Эксперт» №36 (200) от 27.09.99 г.

2. ИБГ БашТЭК и ТВЭЛ, несомненно, включающие в себя предприятия, входящие в число 200 крупнейших в российской промышленности, не включены в данную таблицу, поскольку в источнике по ним приведены консолидированные данные.

3. Данные о компании «Уральские машиностроительные заводы», приведенные в источнике, по-видимому, являются консолидированными по двум предприятиям «Уралмаш» и «Ижорские заводы».

Таблица 1.4. Предприятия из списка TOP-200 за 1998 г., являющиеся центральными элементами ИБГ верхнего уровня по состоянию на конец 1999 г.

Название предприятия	Место в TOP-200	Отрасль	Форма собственности	Название ИБГ верхнего уровня
РАО «ЕЭС России»	1	электроэнергетика	смешанная	«ЕЭС России»
РАО «Газпром»	2	газовая	смешанная	Газпром
НК ЛУКОЙЛ	3	нефтяная	частная	ЛУКОЙЛ
НК Сургутнефтегаз	6	нефтяная	частная	Сургутнефтегаз
НК ЮКОС	9	нефтяная	частная	«Империя» Ходорковского
«Северсталь» (Череповецкий металлургический комбинат)	12	черная металлургия	частная	«Северсталь»
Центральная топливная компания	27	нефтяная	государственная	Московская нефтяная компания
АПК «Черкизовский»	58	пищевая	частная	Холдинг «Черкизовский»
Пивоваренный завод «Балтика»	60	пищевая	частная	Холдинг «Балтика»
Саянский алюминиевый завод	63	цветная металлургия	частная	«Сибирский алюминий»
«Уральские машиностроительные заводы»	76	машиностроение	частная	«Биопроцесс-НИПЕК»
ВСМПО	94	цветная металлургия	частная	«ВСМПО-Ависма»

Таблица 1.5. Распределение предприятий, входящих в список федеральных монополистов по состоянию на конец 1998 г., по ИБГ верхнего уровня по состоянию на конец 1999 г.

Название ИБГ	Название предприятия	Отрасль
Газпром	РАО «Газпром»	газовая
	«Азот», г. Кемерово	химия и нефтехимия
«ГНК-Сибур»	«Салаватнефтьоргсинтез»	нефтяная
(Газпром)	«Капролактам»	химия и нефтехимия
Интеррос-ОНЭКСИМ	Новолипецкий металлургический комбинат	черная металлургия
	Металлургическая компания «Свободный сокол»	черная металлургия
	Норильский горно-металлургический комбинат	цветная металлургия
	Комбинат «Североникель»	цветная металлургия
	Губахинский коксохимический завод	химия и нефтехимия
«Империя»	ПО «Апатит»	химия и нефтехимия
Ходорковского		
Группа	Магнитогорский металлургический комбинат	черная металлургия
Инкомбанка		
«Империя»	Омский НПЗ	нефтяная
Березовского-Смоленского		
Сургутнефтегаз	«Киришинефтеоргсинтез»	нефтяная
ОНАКО	Орскнефтеоргсинтез	нефтяная
«Северсталь»	«Северсталь» (Череповецкий металлургический завод)	черная металлургия
МИКОМ	Кузнецкий металлургический комбинат	черная металлургия
«Ренова»—	«Севуралбокситруда»	цветная металлургия
«Трастконсалт»	Богословский алюминиевый Михайловский завод по обработке цветных металлов	цветная металлургия
	Каменск-Уральский металлургический завод	цветная металлургия
	Полевской криолитовый завод	цветная металлургия

«Сибирский алюминий»	Самарская металлургическая компания (Самеко) «Абаканвагонмаш»	цветная металлургия машиностроение
«ВСМПО-Ависма»	ВСМПО («Гирус») «Ависма»	цветная металлургия цветная металлургия
«Биопроцесс-НИПЕК»	«Ижорские заводы» «Уралмаш»	машиностроение машиностроение
«Энергомаш-корпорация»	Ленинградский металлический завод	машиностроение
«Континенталь-инвест»	Усть-Илимский ЛПК	лесная, деревообра- батывающая, целлю- лозно-бумажная
БашТЭК («Башнефтехим»)	«Уфанефтехим» «Уфаоргсинтез»	химия и нефтехимия химия и нефтехимия

Источник: Госкомстат России.

Глава 2 «БОЛЬШАЯ ДЕСЯТКА» И «НОВЫЕ ЗВЕЗДЫ»-1999 (Схематические портреты крупнейших российских ИБГ)

1. ГАЗПРОМ

Газпром — самая крупная и успешная промышленная компания России. Он является также единственной российской компанией, играющей стратегическую роль на внешних рынках и входящей в число крупнейших мировых промышленных фирм.

Газпром является центром самой мощной в России ИБГ, в которую помимо него самого входит целый ряд промышленных предприятий смежных отраслей, ведущих банков, страховых и других финансовых компаний. ИБГ Газпрома основана на отношениях собственности и имеет структуру, близкую к классическому (пирамидальному) холдингу. По крайней мере, более близкую, чем у всех других крупнейших российских ИБГ.

Развитие до начала 1998 г.

Газовая промышленность России на начало 90-х годов.

Предыстория Газпрома

В СССР управление газовой отраслью осуществляло Министерство газовой промышленности. В июне 1989 г. было принято решение объединить его с Министерством нефтяной промышленности и назначить руководителем объединенного министерства представителя «нефтяников». Тогда бывший министр газовой промышленности В. Черномырдин пролоббировал решение о создании на базе предприятий своего министерства Государственного газового концерна «Газпром». Это случилось в августе того же года.

Создание Газпрома стало, пожалуй, самой крупной после реформы 1965 г. организационной инновацией в экономике СССР. Во-первых, он не входил ни в одно из министерств и ведомств, и даже формально мало кому подчинялся. Во-вторых, Газпром имел уникальную управленческую и правовую конструкцию: сам концерн являлся юридическим лицом и государственным предприятием, но точно такой же статус имели и входящие в него предприятия. Взаимоотношения между предприятиями и концерном в соответствии с его уставом предписывалось устанавливать на договорной основе, но в то же время на Газпром возлагалось оперативное

управление газоснабжением. В-третьих, право, в соответствии с которым Газпром ведал своим имуществом, не было традиционным для СССР правом оперативного управления, а включало в себя почти все полномочия, подразумеваемые правами владения и распоряжения.

В результате газовая промышленность получила уникальное преимущество перед остальными отраслями — двухлетний «тренировочный» период для адаптации в новых условиях, когда нет командования сверху и есть легальная договорная система между центральной конторой и предприятиями. Важное значение имел и тот факт, что к тому времени газовая отрасль уже располагала большим рыночным опытом, полученным на внешних рынках, и организацией, в которой этот опыт концентрировался — Внешнеэкономическое объединение (ВЭО) «Газэкспорт».

После распада СССР (в конце 1991 г.) концерн «Газпром» из общесоюзного превратился в российский, потеряв предприятия, находившиеся в других республиках.

И наконец, в ноябре 1992 г. Государственный газовый концерн «Газпром» был преобразован в открытое акционерное общество под названием Российское акционерное общество «Газпром» (РАО «Газпром»).

Газпром как производственная система

Газпром охватывает почти всю газовую отрасль России (95% добычи газа и фактически 100% транспортировки). Из газодобывающих предприятий в него не входят только два — «Якутгазпром» и «Норильскгазпром» (оба они — чисто региональные и не подключены к единой системе трубопроводов). Из неспециализированных предприятий значимое количество газа добывают лишь нефтяные компании «Роснефть», «Сургутнефтегаз» и ЛУКОЙЛ. В 1999 г. появился еще один формально независимый производитель газа — корпорация ITERA.

Газпром — крупнейшая газодобывающая компания мира. По данным, приведенным председателем правления Газпрома Р. Вяхиревым на международном газовом конгрессе летом 1997 г., на Газпром приходится 27% мировой добычи газа и 38% мировых запасов. Российская газовая промышленность менее, чем подавляющее большинство других отраслей отечественной экономики, затронута трансформационным кризисом. Хотя добыча и упала по сравнению с началом 90-х годов, но не слишком значительно (1991 г. — 643 млрд. куб. м, 1997 г. — 536 млрд. куб. м, 1998 г. — 553,7 млрд. куб. м, 1999 г. — 545,6 млрд. куб. м). Газпром обладает

также самой большой газотранспортной системой в мире. Она включает в себя 148 тыс. км магистральных газопроводов (т. е. около 15% газопроводов мира), 245 компрессорных станций и подземные хранилища с общей активной емкостью 54 млрд. куб. м.

В состав Газпрома входят 8 газодобывающих объединений и 13 региональных предприятий газопроводного транспорта. Точнее, 7 газодобывающих и 14 газопроводных, поскольку в деятельности Севергазпрома транспортировка газа занимает большее место, чем добыча.

Газовая отрасль имеет четко выраженный региональный центр — Ямало-Ненецкий автономный округ, входящий в состав Тюменской области. Здесь находятся основные разведанные перспективные запасы России и три объединения из восьми (Уренгойгазпром, Надымгазпром, Ямбурггазодобыча), добывающие подавляющую часть российского газа. Менее крупные центры газодобычи расположены на юге Тюменской области, а также в Астраханской, Оренбургской и Архангельской областях. (Значение последней возрастает в связи с разработкой крупнейших Штокмановского и Приразломного месторождений на примыкающем к ней шельфе.) Все газодобывающие объединения располагают в зонах своей деятельности запасами, обеспечивающими возможность долгосрочного функционирования и развития.

Общепризнанным резервом являются уникальные по масштабам месторождения полуострова Ямал (расположенные также в Ямало-Ненецком автономном округе севернее действующих центров газодобычи) и крупные запасы на шельфе Ледовитого океана. Эти резервы способны обеспечить внутреннее потребление и экспорт как минимум на несколько десятилетий.

Газпром является также одним из мировых лидеров в области экспорта газа. В 1997 г., по данным самого Газпрома, экспорт газа в Европу составил 117 млрд. куб. м, а в страны бывшего СССР — 78 млрд. куб. м. По данным Министерства внешнеэкономических связей России, экспорт за тот же год составил: в Европу — 121 млрд. куб. м, а в страны бывшего СССР — 80 млрд. куб. м.

На рынках бывшего СССР и Восточной Европы Газпрому принадлежит, безусловно, ведущая роль, и его лидерство сохранится еще многие годы. Доля российского газа на западноевропейском рынке в настоящее время составляет около 20%, и она постоянно растет. Даже по консервативным прогнозам, в начале XXI в. она превысит одну четверть. Основной потребитель русского газа в Западной Европе — Германия. Суммарное потребление остальных

западноевропейских стран (Италии, Франции, Австрии, Финляндии, Швейцарии) и Турции примерно равно немецкому.

Таким образом, Газпром является стратегическим игроком на западноевропейском рынке (о мировом рынке можно говорить только применительно к сжиженному газу). Стратегическим, но отнюдь не доминирующим. Даже для Германии доля российского газа составляет около 30% (при том, что доля газа в энергобалансе страны — около 20%). Вообще, в Западной Европе в качестве долгосрочной государственной политики (во многих странах закрепленной и законодательно) принята установка на диверсификацию источников газоснабжения и недопустимость импорта из любой отдельно взятой страны более 30—40% потребляемого газа.

Газпром является крупнейшим нетто-кредитором государства и экономики в целом. Иначе говоря, просроченные долги потребителей газа, в том числе финансируемых из государственного бюджета (за 1997 г. составившие более 13 млрд. долл.), в несколько раз превосходят долги самого Газпрома по налогам и платежам в Пенсионный фонд РФ, а также поставщикам (последние имеют лишь по отношению к электроэнергетикам, но встречные долги последних в разы больше).

Основными долгосрочными проектами развития Газпрома на конец 1997 г. являлись проект Ямал-Западная Европа и различные варианты поставок газа из Западной Сибири в Китай.

Западная Европа, по мнению высших менеджеров Газпрома, в течение, как минимум, ближайших 15—20 лет будет для него важнейшим рынком как по объемам, так и по прогнозируемости и механизмам оплаты. Для обеспечения экспансии на этом рынке Газпром несколько лет назад начал крупномасштабные работы по реализации проекта Ямал—Западная Европа. Он включает в себя резкий рост добычи на Ямале, создание новой системы магистральных газопроводов, проходящих через Беларусь и Польшу (с возможным ответвлением через Финляндию и Швецию), и ряд сопутствующих мероприятий. Общая длина основного трубопровода более 4 000 км. Полная стоимость проекта оценивается в 40 млрд. долл. Для его реализации Газпромом создан ряд специализированных совместных предприятий с различными иностранными партнерами.

Проекты поставок западно-сибирского газа в Китай находятся пока в стадии обсуждения и, в лучшем случае, принципиальной проработки. Существуют различные варианты таких проектов, но в любом случае затраты на их реализацию оцениваются не менее, чем в 20 млрд. долл., а работы могут начаться не ранее, чем через

4-5 лет и при том, что Китай будет участвовать в финансировании. Краткосрочной альтернативой собственным поставкам газа в Китай является для Газпрома участие в проектах снабжения Китая газом с Ковыктинского месторождения (Иркутская область) и Сахалинского шельфа.

Следует указать на еще один крупный перспективный проект, осуществляемый Газпромом — первый выход в море через участие в АО «Росшельф», созданное для освоения Штокмановского и Приразломного месторождений на шельфе Баренцева моря. Оценить вероятность успеха его реализации пока трудно, хотя представляется, что этот проект более важен не для Газпрома, а для его партнеров по проекту — крупнейших судостроительных предприятий российского ВПК.

Газпром как фирма

При создании ПАО «Газпром» (ноябрь 1992 г.) за государством было закреплено 40% его акций. Первоначально этот пакет был закреплен до конца 1996 г., а в сентябре 1996 г. срок был продлен до осени 1998 г. (Заметим, что с учетом уставных ограничений на обращение акций и специфики реального процесса их размещения государственный пакет акций долгое время был, бесспорно, контрольным.) Почти одновременно ВЭО «Газэкспорт» было преобразовано в открытое акционерное общество «Газэкспорт» со 100%-м участием ПАО «Газпром».

Основные этапы становления и корпоративного развития Газпрома, после его юридического основания и акционирования Газэкспорта, следующие:

- принятие устава Газпрома, закрепляющего уникальный правовой статус его дочерних предприятий и ограничения на обращение его акций;
- выход акций Газпрома в 1996 г. на международные фондовые рынки (в форме ADS);
- создание в 1997 г. ООО «Межрегионгаз», централизовавшего оптовую торговлю газом на внутреннем рынке.

Газпром сегодня — единственная российская компания, входящая в группу мировых лидеров не по отдельным отраслям, а по материальному производству в целом. Он имеет ресурсы для своего эффективного развития на многие десятилетия; и не только ресурсы, но и программу развития, которую он последовательно реализует. Последнее тоже уникально для российских компаний.

На конец 1997 г. около 40% акций Газпрома принадлежало государству в лице федеральных властей, около 25% — негосударственным

юридическим лицам, примерно столько же — физическим (в том числе 15% — персоналу). Общее число акционеров составляет более полумиллиона. К началу 2000 г. распределение акций изменилось незначительно: государство — 38,7%, российские негосударственные юридические лица — 35,1%, российские физические лица — 20,7%, нерезиденты — 5,5%. На обращение акций Газпрома изначально были наложены достаточно сильные ограничения, которые постепенно ослаблялись. Однако ряд уставных и законодательных ограничений сохранился и до настоящего времени. Наиболее важными из них являются следующие:

1) ни одно юридическое или физическое лицо не может владеть более чем 3% акций Газпрома, не получив на это его разрешения;

2) свободная продажа акций Газпрома может происходить только на так называемых авторизованных торговых площадках, которые определяются с его согласия. С 1 июля 1997 г. такими площадками являются четыре российских фондовых биржи: Московская, Санкт-Петербургская, Екатеринбургская, Сибирская (Новосибирск). Однако сколько-нибудь заметное количество сделок с акциями Газпрома до настоящего времени осуществлялось только на Московской фондовой бирже. С начала 2000 г. Санкт-Петербургская фондовая биржа создала для своих членов возможность электронных торгов акциями Газпрома через Российскую торговую систему (РТС). Это нововведение оценивается участниками рынка ценных бумаг как весьма перспективное;

3) рынок акций Газпрома жестко разделен на российский и международный. Сделки между российским и международным рынками запрещены, и этот запрет, насколько нам известно, строго соблюдается. Была лишь одна крупномасштабная попытка продать на международном рынке пакет акций, купленный на российском — зимой 1997 г. Она была жестко пресечена Газпромом на стадии заявления о намерениях. Доля акционерного капитала Газпрома, которой могут владеть нерезиденты, определяется государством в законодательном порядке. Международный рынок акций появился осенью 1996 г. и существует исключительно в виде ADS (American Deposit Shares), выпущенных Bank, of New-York. На конец 1997 г. нерезиденты владели примерно 2% акций Газпрома (разрешенная на тот момент доля — 9%).

Рыночная капитализация Газпрома на конец 1997 г., по данным рейтинга Financial Times Global-500, составила 31,9 млрд.

долл. (рассчитана, исходя из цен его ADS на международном рынке). Согласно этому рейтингу, Газпром в 1997 г. вошел в сто крупнейших компаний по рыночной капитализации в мире — 91-е место и в Европе — 23-е место. Среди восточно-европейских компаний Газпром был первым (опережая идущий вторым ЛУКОЙЛ примерно в два раза).

Высшими органами управления РАО «Газпром» являются Совет директоров и Правление. Совет директоров всегда состоял только из представителей государства, самого Газпрома и непосредственно примыкающих к нему структур (таких, например, как профсоюз работников газовой промышленности или негосударственный пенсионный фонд Газпрома). Внешние акционеры туда никогда не допускались. Все экономические и управленческие вопросы, даже самые крупные, находятся в компетенции Правления, председателем которого с 1993 г. бессменно является Р. Вяхирев.

Интересы государства в Газпроме представляет коллегия представителей, состав которой определяется указом Президента РФ. Однако и фактически, и даже формально ее роль достаточно ограничена. Так, на собраниях акционеров коллегия имела право голосовать лишь пятью процентами акций из сорока процентов, находящихся в государственной собственности. Остальные 35% по договору находятся в управлении председателя Правления РАО «Газпром»). Такой договор заключался дважды, последний раз (в измененном виде) в декабре 1997 г. Председатель Правления голосует этим пакетом на собраниях акционеров и должен согласовывать свою позицию с коллегией представителей государства лишь по заранее оговоренному кругу важнейших вопросов.

Входящие в Газпром газодобывающие и газотранспортные предприятия (см. выше), а также ряд других, менее значимых, согласно уставу имеют юридический статус «Предприятия РАО» (после 1998 г. — «Предприятия Общества»). Этот статус предполагает, что они являются юридическими лицами и самостоятельно отвечают по своим обязательствам, но в то же время не являются собственниками ни своих активов (включая права на недропользование), ни своих доходов. Все это является собственностью самого Газпрома. Право, на основании которого Предприятия РАО осуществляют свою производственную деятельность, является чем-то средним между правом хозяйственного ведения и правом оперативного управления. Иначе говоря, это производственные подразделения, обладающие широкой оперативной самостоятельностью (аналогично, скажем, отделениям Шевроле, Кадиллак и т. д. в фирме Дженерал Моторе). Такой правовой статус позволил Газпрому обеспечивать любой необходимый

уровень централизации управления и финансовых потоков дочерних предприятий, а также сделать предоставление или изъятие у них тех или иных хозяйственных полномочий рутинным процессом, не вызывающим ни формальных, ни (как правило) фактических конфликтов.

Изменение юридического статуса газодобывающих и газотранспортных предприятий стало необходимым лишь в 1999 г., поскольку, начиная с 2000 г., он не вписывается в российское гражданское законодательство (не предусмотрен первой частью Гражданского кодекса Российской Федерации, принятой в конце 1994 г. и предполагавшей пятилетний переходный период).

Реальная экономическая и управленческая самостоятельность газодобывающих и газотранспортных предприятий очень мала. По общему мнению, централизация в Газпроме выше, а отношения иерархичнее, чем были даже в газовой промышленности СССР. В то же время надо иметь в виду, что зависимость региональных газодобывающих и газотранспортных предприятий от головной конторы высока лишь относительно масштабов их деятельности. Их руководители вполне самостоятельно распоряжаются такими суммами, которые совершенно недоступны большинству расположенных рядом с ними самостоятельных фирм.

Кроме газодобывающих и газотранспортных предприятий ключевую роль в системе Газпрома (составляя с ним единую технологическую и управленческую систему) играют уже упоминавшиеся Газэкспорт и Межрегионгаз, осуществляющие торговлю газом соответственно на внешнем и внутреннем рынке. Оба они — «стопроцентные дочки» Газпрома. В функции Межрегионгаза входит обеспечение платежей потребителей за поставленный газ, включая реализацию вексельно-бартерно-зачетных схем. Создание Межрегионгаза, во-первых, освободило и сам Газпром, и региональные трансгазы от неосновной для них функции, а во-вторых, обеспечило максимальную независимость торговли газом от силового воздействия органов власти субъектов Федерации при одновременном сохранении возможности любых форм взаимовыгодного взаимодействия с ними. В частности, в ряде регионов их администрации и Межрегионгаз создали специальные структуры для увеличения собираемости платежей за газ. Что касается Газэкспорта, то он, помимо торговли газом на внешнем рынке, также является партнером Газпрома, а иногда и замещает его в ряде неторговых СП с иностранным участием вне территории России.

Кроме Газэкспорта и Межрегионгаза крупным торговым партнером Газпрома является группа компаний I TERA. Она осуществляет

торговлю российским (и туркменским) газом в странах СНГ. Формально группа совершенно независима от Газпрома, ее основная компания зарегистрирована в США. Однако, по общему мнению, ITERA создана либо при непосредственном участии, либо, по крайней мере, с благословения высшего руководства Газпрома и находится под его полным контролем.

Дочерними акционерными обществами Газпрома являются также несколько десятков специализированных промышленных и строительных предприятий и научных учреждений, работающих в газовой отрасли или в газодобывающих регионах. Газпром и Предприятия РАО обладают значительным количеством строительных и сельскохозяйственных предприятий (в форме дочерних АО или подразделений, находящихся на балансе), а также оздоровительных и рекреационных учреждений вне своих регионов.

Газпром создал несколько совместных предприятий с европейскими газовыми компаниями. Крупнейшим среди них, бесспорно, является немецко-российский «Вингаз» (немецкий партнер «Wintershall» — дочерняя компания химического концерна BASF, доля Газпрома — 35%). Доля «Вингаза» на немецком газовом рынке — 12%, а к 2010 г. он намерен довести ее до 15%. В собственности «Вингаза» на территории Германии находится 1500 км магистральных газопроводов и одно из крупнейших газохранилищ. Среди других газпромовских СП прежде всего следует указать Газум (со скандинавской «Neste»), «Прометей-газ» (с греческой «Copoluzos Group»), «Панрусгаз» (с венгерской «MOL»). Заметим, что во всех своих совместных предприятиях Газпром имеет паритетную долю.

Газпром располагает и иными зарубежными активами. В основном, это доли в ряде крупных европейских компаний, владеющих газотранспортными и газораспределительными системами, существующими или строящимися (например, большой пакет уже упоминавшейся «Neste» и 10%-й пакет акций трубопровода Интерконнектор, связавшего по дну Северного моря Великобританию и Бельгию). Вторая категория зарубежных активов — доли в предприятиях, обеспечивающих эффективность процессов экспорта газа (сюда, например, относится контрольный пакет одного из старейших венгерских банков АЕВ.)

Основной элемент стратегии Газпрома как фирмы — максимальная ориентация на экспорт, от которого он получает и намерен получать в будущем свои основные доходы. Такая ориентация неизбежна, поскольку внутренний рынок еще очень долго будет иметь,

как минимум, две особенности, крайне неприятные для любого производителя газа. Во-первых, жесткий контроль государства над ценами на газ и стремление поддерживать их на уровне значительно ниже мировых. Формальным основанием для этого является тот факт, что система магистральных газопроводов является естественной монополией (то же самое относится на региональном уровне к газораспределительным трубопроводным сетям), а фактическим основанием — уверенность большей части российской элиты в том, что снижение доли энергозатрат в издержках производства является неременным условием экономического роста и развития. Во-вторых, платежная дисциплина потребителей газа еще долго будет оставаться очень низкой, а снижение поставок большинству из них невозможно по неэкономическим причинам.

Но позиция стратегического игрока на внешних рынках требует высокого уровня независимости от внешнего рынка по оборудованию и расходным материалам. Или, по крайней мере, принципиальной возможности обеспечения такой независимости. Именно поэтому Газпром является и будет являться крупным инвестором отечественной обрабатывающей промышленности. В рассматриваемый период только прямые инвестиции Газпрома в данную сферу составили как минимум несколько сот миллионов рублей.

Наиболее показательный пример отрасли, сумевшей благодаря заказам и инвестициям Газпрома сохранить жизнеспособность и потенциал для роста, — это отечественное производство труб. Газпром является также самым важным партнером для трех крупнейших российских производителей авиамоторов, поскольку только его заказы на газовые турбины поддерживают их на плаву. (Хотя его попытка официально оформить свои отношения с моторостроителями, получив контрольный пакет «Рыбинских моторов», не удалась.) Диапазон его интересов в авиационной промышленности чрезвычайно широк: от сверхлегких вертолетов до тяжелых экранопланов. Он также финансирует проект создания собственной системы спутниковой связи — «Ямал», осуществляемый совместно с «Энергией» и «Мартин-Локхид».

Еще одно стратегическое направление развития Газпрома — переход к крупномасштабной добыче газа (а может быть, и нефти) за пределами территории России, что будет означать его трансформацию в полноценную транснациональную компанию мирового уровня. Осенью 1997 г. появился первый пример активности в этом направлении: был подписан договор с Ираном о разработке уникального месторождения Южный Парс на побережье Персидского залива (совместно с французской компанией Total и малазийской Petronas).

Финансовое окружение Газпрома

К концу 1997 г. Газпром контролировал четыре банка общенационального масштаба — Газпромбанк, Национальный резервный банк, «Империал», Совфинтрейд.

Газпромбанк — 10-е место в России по сумме активов и 7-е по размерам собственного капитала¹. Создан в 1990 г. ООО со 100%-ным участием Газпрома (здесь и далее доли самого Газпрома и его полностью подконтрольных дочерних предприятий суммируются). Постоянный председатель Совета директоров — Р. Вяхирев. Банк обслуживает подавляющую часть внутрироссийских операций Газпрома. До 1998 г. специализировался в основном на рублевых операциях.

«Империал» — 18-е место по активам и 13-е по капиталу (данные на 1 января 1998 г., источник — Информационный центр «Рейтинг», публикатор — газета «Финансовые известия» № 10 (460) от 12 февраля 1998 г.). До 1998 г. был одним из самых респектабельных негосударственных российских банков, специализировавшихся на внешней торговле. В течение длительного времени входил в первую десятку. Много лет «Империал» обслуживал большую часть валютных счетов Газпрома, который являлся одновременно его крупнейшим акционером (пакет Газпрома составлял 12,5% акций и был равен пакету ЛУКОЙЛа) и клиентом.

Национальный резервный банк — 15-е место по активам и 4-е по капиталу. Банк был создан в 1992 г., в январе 1996 г. после краха его прежних владельцев был выкуплен Газпромом (доля которого составила около 80%), после чего начался его стремительный взлет. НРБ обслуживает некоторые валютные счета Газпрома, но главным образом выполняет для него функцию инвестиционного банка, в частности, работает с долговыми обязательствами Газпрому.

Совфинтрейд (39-е место по активам) — экспортно-импортный банк, формально созданный в 1994 г. Фактически является преемником государственной финансово-торговой компании Совфинтрейд, существовавшей с 1988 г. На конец 1997 г. Газпром (точнее, Газэкспорт) владел всего 10% акций, но, как и в случае «Империала», являлся крупнейшим акционером и клиентом этого банка.

¹ Здесь и далее во всех очерках, когда речь идет о банках, по умолчанию данные приводятся на 1 июля 1998 г., источник — Информационный центр «Рейтинг», публикатор — газета «Финансовые известия» № 58 (508) от 16 августа 1998 г. 1 июля 1998 г. выбран как последняя предкризисная дата, на которую имеется сводная официальная информация. Если указана любая другая дата до 1 июля 1998 г., то источник и публикатор — те же. Если показатель, по которому указывается место, не назван, то это сумма активов.

По мнению ряда наблюдателей, в зону влияния Газпрома входили также Нефтехимбанк (34-е место по активам, 37-е по капиталу) и Запсибкомбанк (50-е место по активам, доля Газпрома в акционерном капитале менее 8%). Наиболее известными финансовыми партнерами Газпрома в небанковской финансовой сфере являются: учрежденная и полностью контролируемая им страховая компания (СОГАЗ), его корпоративный негосударственный пенсионный фонд (Газфонд) и инвестиционная компания «Горизонт», которая, по поручению Газпрома, ведет операции с его акциями. СОГАЗ занимает 4-е место среди страховых компаний России²; Газфонд — третий среди НПФ, а его активы равны 1,3 млрд. руб.³

В отношениях со своими российскими финансовыми партнерами Газпром всегда выступает в роли старшего, и неизменно — с позиции силы. Он жестко пресекает попытки любых банков или иных финансовых структур хотя бы как-то внедриться в его систему управления. Характерный пример — отказ собрания акционеров Газпрома летом 1997 г. включить в состав Совета директоров представителей сильнейшей на тот момент финансовой группы Интеррос-ОНЭКСИМ — президента ОНЭКСИМбанка В. Потанина и бывшего первого заместителя министра финансов А. Вавилова. (Хотя по количеству принадлежавших этой группе акций она имела право, по крайней мере, на одно место в Совете директоров, а Вавилов, в качестве представителя правительства, был членом Совета директоров старого состава.)

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

В целом рассматриваемый период был для Газпрома сложным, но ни в одном из важных для него направлений он не уступил своих позиций, а в основной деятельности добился ряда стратегических успехов. Следует иметь в виду, что это происходило на фоне резкого ослабления или гибели большинства основных банковских ИБГ и, следовательно, относительная роль Газпрома среди других субъектов российской экономики резко выросла.

К успехам Газпрома в сфере основной деятельности надо отнести следующее.

² Критерий — нетто-активы (данные на 01.01.98 г., источник — Центр экономического анализа агентства Интерфакс, публикатор — «Финансовые известия» №41 от 11.06.98 г.).

³ Здесь и далее во всех очерках, когда речь идет о пенсионных фондах, по умолчанию приводятся данные на 01.01.98 г. (источник — Инспекция негосударственных пенсионных фондов, публикатор — «Русский телеграф» № 75 от 28.04.98 г.).

- Заключение «большого» договора с немецким концерном «Рургаз» о крупномасштабных поставках газа в Западную Европу с 2008 г. по 2020 г. и серии последовавших за ним соглашений по частным, но достаточно масштабным вопросам. Это означает, что все возникшие в прошлые годы конфликты со своим основным партнером в Европе исчерпаны, и необходимые для Газпрома объемы сбыта гарантированы ему на два ближайших десятилетия. (Судя по имеющимся в открытой печати данным, объем долгосрочных контрактов на поставку газа в Европу после 2000 г. составил на конец 1998 г. несколько больше 200 млрд. долл.) При этом Газпром не отказался от сотрудничества со своим вторым немецким партнером — Винтерсхаллом. Упомянутый договор и ряд связанных с ним соглашений, по-видимому, означают, что Газпрому удастся в полной мере использовать возможности, связанные с начинающимся новым этапом либерализации европейского энергетического рынка.

- Договор о прокладке газопровода и последующих поставках российского газа в Турцию (проект «Голубой поток»). Этот проект предполагает резкое увеличение поставок российского газа в Турцию через новый газопровод длиной около 1 200 км, из которых около 400 км пройдет по дну Черного моря (на рекордной для нынешней практики глубине до 2,1 км). Выбор маршрута газопровода определялся необходимостью обезопасить поставки от нестабильности в странах-соседях России и Турции. Пропускная способность газопровода 16 млрд. куб. м в год, выход на проектную мощность предполагается к 2010 г., а общая стоимость оценивается в 2—4 млрд. долл. Договоры о поставках газа в Турцию с использованием данного газопровода и других путей транспортировки заключены на 25 лет (с 2000 г.). Партнером Газпрома по этому проекту является итальянский энергетический концерн ENI, в частности, он обязался обеспечить предоставление кредитов для прокладки трубопровода. Проект пользуется поддержкой российских и турецких властей, которые во второй половине 1999 г. в законодательном порядке обеспечили его всеми необходимыми льготами и мерами государственной поддержки.

- Создание совместно с ЛУКОЙлом и Зарубежнефтью СП Зарубежнефтегаз для реализации проектов, не связанных с территорией России. 60,1% акций нового АО принадлежит Газпрому, 15% — Стройтрансгазу, 24,9% — Зарубежнефти.

- Создание совместно с ЛУКОЙлом и ЮКОСом СП для разведки и добычи нефти в российском секторе Каспия.

К числу очевидных неудач Газпрома можно отнести лишь срыв совместных с Shell и ЛУКОЙЛом планов покупки Роснефти.

Осенью 1999 г. была введена в строй первая нитка системы газопроводов Ямал-Западная Европа на территории Беларуси и Польши. Несмотря на свою относительно небольшую пока еще пропускную способность, она имеет очень большое значение, поскольку впервые появилась альтернатива транзиту российского газа на Запад через украинскую территорию (через которую в настоящее время проходит около 90% газа, поставляемого в европейские страны). Своевременный ввод белорусского и польского участков имеет гораздо большее значение, чем отставание от графика работ по проекту Ямал-Европа на территории России, о котором периодически сообщается в СМИ. На ближайшие несколько лет Газпром вполне способен выполнить все свои внешние и внутренние обязательства, эксплуатируя только уже освоенные месторождения и построенные на территории России трубопроводы.

Отношения Газпрома с Украиной, как известно, являются весьма напряженными, поскольку за 1996—1999 гг. она накопила около 2,5 млрд. долл. задолженности за российский газ. Ее структура, насколько можно судить по публикуемым данным, примерно следующая: 1,4 млрд. долл. — долг Газпрому государственной компании «Нафтогаз Украины»; 520 млн. долл. — пени и плата за несанкционированный отбор газа (не согласовано министерством финансов Украины); 240 млн. долл. — долг Газпрому независимых украинских трейдеров; 330 млн. долл. — государственная задолженность министерству обороны России по поставкам материально-технических ресурсов в счет долга за газ. Кроме того, следует учитывать, что в 1995 г. был переоформлен в украинские государственные облигации с длительным сроком погашения долг за прошлые годы объемом в 1,4 млрд. долл. В настоящее время погашены 450 млн. долл., а остальное, по-видимому, будет реструктурировано в рамках общего дефолта Украины по внешним займам. Беларусь также имеет задолженность перед Газпромом, но она не превышает нескольких сот миллионов долларов.

Той же осенью 1999 г. были запущены два спутника «Ямал-100» для газпромовской системы космической связи «Ямал» (при этом один не смог приступить к работе). А примерно через два месяца было объявлено о создании ЗАО «Газтелеком» для коммерческой эксплуатации коммуникационной сети Газпрома. Ее телефонная емкость, например, 8 млн. номеров. Один из проектов Газтелекома — прокладка волоконно-оптической линии связи Москва-Берлин в зоне землеотвода газопровода Ямал-Западная Европа.

В 1998—1999 гг. активно расширяла сферу своей деятельности ITERA. Помимо работы в странах СНГ она заменила Межрегионгаз в качестве оптового продавца газа на территории Свердловской области, а также начала собственную добычу газа на Ямале.

В 1998—1999 гг. Газпром начал активное проникновение в химическую промышленность. В промышленности минеральных удобрений (где газ не только энергоноситель, но и сырье) был установлен контроль над двумя крупнейшими комбинатами «Азот» в г. Череповце и Кемерово, а также над Пермским заводом «Минеральные удобрения». В конце 1999 г. приняли решение о передаче своих акций за долги Межрегионгазу еще два «азота» — из г. Новомосковск (Тульская область) и г. Березняки (Пермская область). Еще более масштабной является начавшаяся и планируемая экспансия в газонефтехимию (точнее, в технологическую цепочку, идущую от ШФЛУ). Эта экспансия осуществляется руками двух тесно связанных с Газпромом компаний: Сибура и Газонефтехимической компании. К настоящему времени они уже установили контроль над многими нефтехимическими комбинатами, предприятиями по производству синтетического каучука и шинными заводами. Механизмы установления контроля в обоих случаях являются стандартными: приобретение акций за долги по поставкам энергоносителей и сырья, получение большинства в советах директоров или назначение своих внешних управляющих.

В 1999 г. началась экспансия Газпрома в еще одну новую для него отрасль промышленности — черную металлургию. Его стопроцентная «дочка» Газпроминвестхолдинг и дружественная компания Интерфин получили контроль над Оскольским электрометаллургическим комбинатом и Лебединским ГОКом (в последнем случае контрольный пакет был приобретен у структур «Российского кредита»).

Важным положительным моментом для Газпрома стало продолжение его приватизации. В первой половине 1998 г. Правительство РФ планировало продать иностранным инвесторам 5% акций Газпрома. Этот план реализовать не удалось, но в конце 1998 г. удалось продать вдвое меньший пакет. (Для этого в начале ноября 1998 г. указом Президента РФ была увеличена доля акций Газпрома, которой могут владеть нерезиденты. Теперь она составляет 14%.) С точки зрения Газпрома эта продажа оказалась весьма удачной. Во-первых, были проданы акции из государственного, а не собственно газпромовского пакета, во-вторых, покупателем стал Рургаз, который ни в коем случае не воспользуется своими правами акционера во вред российской компании. В конце мая 1999 г. Рургаз

купил еще 1,5% акций Газпрома уже из его собственного пакета, а совместное предприятие двух гигантов Герогаз приобрело 0,5% акций на фондовом рынке. В ноябре 1999 г. появились сообщения о том, что при наличии хорошей конъюнктуры Газпром готов продать на внешних рынках еще 4,8% акций из собственного пакета, а Мингосимущество рассматривает возможность продажи еще 3,7% государственных акций. Заметим, что по закону «О газоснабжении» доля государства в Газпроме не должна быть меньше 35%.

В первой половине 1998 г. Газпром предпринял попытку новой мощной экспансии в банковскую сферу. В феврале был куплен блокирующий пакет акций (25% + 1 акция) банка «Олимпийский» (137-е место по активам на 1 января 1998 г.), в апреле-мае — блокирующий пакет Промстройбанка России (17-е место по активам, 21-е по капиталу). В апреле того же года было объявлено о планах приобретения блокирующего пакета (25% + 1 акция) Инкомбанка, являвшегося на протяжении всей своей истории первым или вторым по размерам частным банком России. Этот пакет предполагалось собрать путем покупки акций из трех предстоявших в 1998 г. дополнительных эмиссий. В мае одна из этих эмиссий была проведена, в результате доля Газпрома составила 13,2%.

Приобретение блокирующих пакетов акций Промстройбанка и Инкомбанка и свое активное участие в управлении ими (в первом Р. Вяхирев стал председателем Совета директоров, во втором высшие менеджеры Газпрома вошли в наблюдательный совет) Газпром объяснял главным образом заинтересованностью в их широкой филиальной сети (80 региональных филиалов у Инкомбанка и 58 у Промстройбанка против 23 у Газпромбанка).

В конце апреля Газпромом был создан совет по взаимодействию с коммерческими банками. В него вошли первые руководители 8 банков: Газпромбанка, НРБ, «Империала», Совфинтрейда, Инкомбанка, Промстройбанка, Банка «Олимпийский», а также Внешэкономбанка. О значимости этого органа для Газпрома свидетельствует то, что его возглавил Р. Вяхирев; членами стали, в частности, его первые заместители В. Шермет и П. Родионов, а также руководители департамента финансов, департамента ценных бумаг и долгосрочного финансирования. Первое заседание совета состоялось в начале июня, второе — в конце июля.

Однако финансовый кризис, начавшийся в августе 1998 г., полностью обесценил эти приобретения. Промстройбанк передал 75% своих акций (включая, как было объявлено, и газпромовский пакет) Центробанку РФ в залог под стабилизационный кредит. Но стабилизационный кредит ему не помог, летом 1999 г. была отозвана

лицензия и запущена процедура его банкротства. Полгодом раньше та же судьба постигла Инкомбанк. В середине 1998 г. Газпром потерял также два «старых» банка из своего окружения. У «Империала» лицензия была отозвана еще до 17 августа. (На конец 1999 г. ситуация вокруг банка была весьма запутана. С одной стороны, не прекращена процедура банкротства, с другой — есть решение Центробанка РФ о возврате лицензии, хотя и приостановленное судом.) Что касается Совфинтрейда, то он попал в весьма тяжелое положение сразу после 17 августа, и в последние полтора года находился в числе банков с максимальным отрицательным капиталом. На конец 1999 г. у него сохранялась лицензия, и его перспективы не были окончательно ясны, но, по-видимому, ему также не удастся восстановиться.

В сентябре 1998 г. Газпром официально признал неудачу совершенной в 1998 г. экспансии в банковскую сферу и предложил всем своим предприятиям и организациям перейти на обслуживание в три банка — Газпромбанк, Национальный резервный банк (НРБ) и банк «Олимпийский». При этом Газпромбанку (стопроцентной «дочке» Газпрома) был официально придан особый статус уполномоченного банка, а его систему решено сделать единственным расчетно-кассовым центром по обслуживанию поставок и транзита газа и подрядных работ в России, СНГ и Дальнем зарубежье. (В систему Газпромбанка помимо него самого входят также его дочерние и зависимые банки — Газэнергопромбанк, Севергазбанк, Сибирьгазбанк, Белгазпромбанк, Средуралбанк, а также банки «Престиж», «Европейский» и уже упоминавшийся венгерский АЕВ.)

Таким образом, формально можно говорить об ослаблении в посткризисный период позиций Газпрома в банковской сфере. Вместе с тем очевидно, что с середины 1998 г. резко усиливаются позиции Газпромбанка. В 1999 г. по экономической мощи он, бесспорно, занял место в первой пятерке российских банков, а среди негосударственных — в первой тройке. Эта экспертная оценка подтверждается и количественными показателями. Так, по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.), он на 01.01.00г. занимал 5-е место по размеру собственного капитала и 4-е — по чистым активам. Заметим также, что в списке 500 ведущих банков Европы, опубликованном в сентябре 1999 г. журналом «The Banker», Газпромбанк занимает среди российских банков 2-е место вслед за Сбербанком РФ. Таким образом, в качестве своего сателлита Газпром имеет уже не просто крупный и успешный банк, а одного из лидеров российского банковского сообщества.

НРБ в целом сохранил и докризисные позиции, и свою исходную специализацию инвестиционного банка. В упомянутом выше рейтинге журнала «Коммерсантъ-Деньги» он занимает 12-е место по капиталу и 14-е — по активам. Следует также упомянуть о том, что дочерняя компания Лентрансгаза под названием «Сигма-Газ» осенью 1998 г. приобрела блокирующий пакет банка Менатеп-Санкт-Петербург (19-е и 28-е места соответственно), а заместитель председателя правления Газпрома П. Родионов был избран председателем Совета директоров этого банка,

В отношениях с российскими потребителями газа и государством в рассматриваемый период ничего принципиально нового не произошло. Примерно три четверти своих доходов Газпром получал от экспорта, при том, что объем экспорта составлял одну четверть добычи. Компания оставалась основным нетто-кредитором экономики и государства и одновременно — крупнейшим должником бюджета. Например, на 01.12.99 г. задолженность российских потребителей Газпрому составляла более 100 млрд. руб. (что соответствует бесплатному потреблению газа в течение 1,3 года), из которых 17 млрд. приходилось на бюджетных потребителей и 46 — на РАО «ЕЭС России». При этом доля «живых» денег в платежах за газ в конце 1999 г. составляла 32% (а в начале года — 20%). Одновременно задолженность Газпрома перед бюджетом составила 23 млрд. руб. Острота конфликтов по этому поводу то нарастала, то падала, иногда эти конфликты выходили на политический уровень. Тем не менее благодаря регулярно подписываемым (никогда не выполняемым полностью и постоянно корректируемым) соглашениям с министерством финансов и министерством налогов и сборов разрушительных последствий пока удается избегать. Очередная подобная договоренность была достигнута в последних числах декабря 1999 г. Под угрозой начала ареста имущества Газпром согласился выплатить за декабрь дополнительные 1,4 млрд. руб., взяв для этого банковские кредиты.

Осенью 1999 г. Газпром выступил с крупномасштабной инициативой, позволяющей, по его мнению, разорвать цепь неплатежей в топливно-энергетическом комплексе. Он предложил значительно уменьшить в перспективе долю газа в электроэнергетике за счет увеличения доли угля и выразил готовность профинансировать необходимое для этого переоборудование тепловых станций. Руководители Газпрома заявляли, что в противном случае он из-за неплатежей электроэнергетиков не сможет обеспечить инвестиции, необходимые для поддержания даже нынешних объемов добычи газа (по его оценкам, в 2000 г. они сократятся до 520 млрд. куб.м)

и у него возникнут сложности с исполнением обязательств перед иностранными партнерами. Однако это предложение было в достаточно резкой форме отвергнуто правительством, пообещавшим в ответ Газпрому «нетривиальные кадровые решения». В результате в конце года Р. Вяхирев начал новый тур переговоров о закупках туркменского газа и при этом по сравнению с прошлым значимо смягчил свою позицию.

В 1999 г. Газпромом была осуществлена «правовая реформа», в результате которой Предприятия Общества преобразовались в общества с ограниченной ответственностью (ООО), единственным учредителем которых является Газпром. Это определяется необходимостью приведения их организационно-правовой формы в соответствие с требованиями Гражданского кодекса РФ. При этом главные активы (основные фонды и лицензии на недропользование) остались в собственности самого Газпрома и не перешли во владение созданных ООО. Поэтому, насколько нам известно, все это не привело ни к каким значимым изменениям в системе управления или в уровне централизации Газпрома.

Весной 1999 г. закончился срок действия трастового договора, в соответствии с которым председатель Правления Газпрома управляет 35% его акций из государственного пакета. При этом, хотя Р. Вяхирев неоднократно заявлял, что договор этот ни ему, ни Газпрому ничего не дает, а представители Правительства РФ еще чаще говорили о необходимости усиления государственного влияния в газовой компании, но ни одна из сторон не уведомила другую о его прекращении и потому де-факто он продолжал действовать.

И наконец, с лета 1998 г. Газпром получил новое официальное имя: собрание акционеров изменило название РАО «Газпром» на ОАО «Газпром» (по официальной версии, чтобы не вносить предусмотренную законодательством плату за использование в названии негосударственных юридических лиц прилагательного «российский»),

В 1998—1999 гг. продолжала обсуждаться ставшая уже традиционной для российской политики тема реструктуризации Газпрома. Эта тема поднимается с 1993 г. с периодичностью примерно раз в год со ссылками на требования международных финансовых организаций и чаще всего в форме того или иного варианта разделения газовой компании на самостоятельные юридические лица. (Хотя, справедливости ради, следует заметить, что ни Всемирный банк, ни тем более МВФ никогда не выдвигали этого требования в жесткой форме.)

Формальные экономические основания для разделения Газпрома имеются. Естественной монополией (т. е. сферой, где конкуренция всегда менее эффективна по сравнению с централизацией) является не вся газовая промышленность, а лишь система трубопроводного транспорта. Исходя из элементарной рыночной логики, газодобывающие предприятия в принципе следовало бы отделить от газотранспортных. Однако, на наш взгляд, такой вариант практически закрыл бы возможности развития газовой промышленности России. Ни разработка месторождений Ямала, ни создание системы газопроводов Ямал-Западная Европа не могут быть осуществлены самостоятельно ни региональными газодобывающими объединениями, ни гипотетическим «объединенным трансгазом», ни любым из российских предприятий. Хорошо известно, например, что строительство системы газопроводов финансируется за счет кредитов, получаемых от консорциумов крупнейших западных банков. При этом кредиты, как правило, выдаются под гарантии Газпрома. (По заявлениям в 1998 г. заместителя председателя Правления Газпрома П. Родионова, за последние годы Газпром получил кредитов, обеспеченных экспортными поставками газа, более чем на 11 млрд. долл. На 1999 г. портфель западных кредитов, полученных Газпромом, составлял, по разным оценкам, от 10 до 14 млрд долл.) Со стороны фирмы, в активы которой входит треть мировых запасов газа и самая протяженная в мире система газопроводов, способная довести громадные потоки газа до импортеров, такие гарантии принять вполне можно. Но если Газпром разделить, то либо потребуются гарантии России, либо никаких кредитов не будет.

В 1999 г. предложения о разделении Газпрома на абсолютно независимые предприятия уже всерьез не рассматривались. В этот период тема реструктуризации сводилась, как правило, к идее создания одной или нескольких газотранспортных компаний внутри самого Газпрома. Основной целью при этом объявлялось повышение его финансовой прозрачности (в частности, обеспечение раздельного учета затрат на производство газа и его транспортировку). Такие предложения неоднократно поддерживались в публичных выступлениях менеджеров самого Газпрома. Однако, на наш взгляд, и при таком «мягком» варианте реструктуризации для газовой промышленности России возникает больше опасностей, чем преимуществ.

Политика и СМИ

Масштабы Газпрома как производственной системы, характеристики основных рынков сбыта его продукции и избранная компанией

стратегия перспективного развития неизбежно делают его политически не нейтральным. Самим своим существованием он предъявляет определенные требования к внутренней и внешней политике российского государства. В наиболее общем виде они могут быть сформулированы следующим образом.

1. Поддержание «элементарного порядка». Это объясняется необходимостью постоянного выполнения ряда жизненно важных для Газпрома функций, с которыми он собственными силами справиться не в состоянии — защита газопроводов, организация навигации по сибирским рекам и т. д.

2. Поддержание хорошего имиджа России на Западе. Это продиктовано стремлением исключить политические основания для введения эмбарго, замораживания активов, отказа от выдачи разрешений на заключение сделок и т. д. Резкое сокращение или даже полный отказ от потребления российского газа — хотя и крайне неэкономичный, но принципиально возможный вариант для Западной Европы. При нормальном международном климате норвежские, английские и ближневосточные конкуренты ни вытеснить Газпром, ни значимо задержать его экспансию не смогут. Но совсем по-другому встанет вопрос, если западноевропейская общественность сочтет, что Россию следует наказать. В этом случае конкурентам Газпрома будет вполне под силу пролоббировать решения, которые позволят европейским странам за достаточно короткий срок отказаться от российского газа.

3. Поддержание хороших отношений России с Украиной, Беларусью, Молдовой. Это обусловлено стремлением исключить возникновение помех транзиту, приобретению в собственность значительной части находящихся на их территории газопроводов и прочего газового хозяйства или установления над ними иной формы контроля.

Значительно менее принципиальным, но все же достаточно значимым является для Газпрома еще один момент, связанный с экономической политикой государства. Так как Газпром намерен играть стратегическую роль в мировом газовом комплексе, то он не может слишком сильно зависеть от импортного оборудования. Поэтому для него крайне желательна опора на отечественное газовое машиностроение. Но высокий уровень газового машиностроения требует достаточно приличного уровня машиностроения в целом (кроме того, еще и металлургии). Заботу о всей отрасли Газпром взвалить на себя не в силах. Это означает, что он может благожелательно отнестись к активной промышленной политике государства,

даже если она будет связана с усилением регулирования экономики и протекционистскими мерами.

Основной политической ресурс Газпрома, конечно же, — его масштабы, экономическая мощь и роль одной из «несущих конструкций» в российской экономике. Это обеспечивает, по крайней мере, внимательное и доброжелательное отношение государства к его интересам. Впрочем, существует и чисто политическая заинтересованность любой власти в укреплении отношений с Газпромом, поскольку она открывает возможность воспользоваться его разветвленными связями в обществе и таким образом расширить свою политическую базу.

Газпром ориентирован на контакт, главным образом, с исполнительной властью, что, вполне естественно, поскольку с конца 1992 г. до весны 1998 г. он имел в правительстве «своего» премьера В. Черномырдина (напомним, создателя и первого руководителя компании) и, как правило, еще несколько своих представителей в ранге вице-преьера, министра и т. п. Однако в случае конфликтов с правительством (реальных или ожидаемых) Газпром неоднократно обращался за поддержкой в Государственную Думу и немедленно получал ее. Обращение к оппозиции во всех случаях объяснялось необходимостью защиты национальной промышленности от политического давления со стороны иностранных конкурентов.

Газпром всегда был очень осторожен в своих общественно-политических связях. Так, долгое время он не присоединялся ни к одному из существующих в России предпринимательских союзов и ассоциаций, и только в первой половине 1995 г. вступил в Союз нефтепромышленников (что, естественно, привело к переименованию последнего в Союз нефтегазопромышленников). Из политических партий и движений Газпром до 1999 г. оказывал открытую поддержку лишь одному — «Наш Дом — Россия». И в 1999 г. активность Газпрома в публичной политике была минимальной. Единственный пример — вхождение первого заместителя председателя правления Газпрома П. Родионова в политсовет движения «Вся Россия». Лишь однажды — во время президентской избирательной кампании 1996 г. — Газпром действовал на политической сцене активно и жестко. С самого начала он открыто выступил на стороне Б. Ельцина, причем был более последователен, чем многие другие крупные ИБГ.

Газпром являет уникальный в российской, а может быть, и в мировой истории пример личной унии частной компании с властью. Помимо премьер-министра, он «делегирует» в правительство и его ближайшее окружение — постоянного руководителя

секретариата Г. Петелина, а также руководителей аппарата правительства В. Квасова и В. Бабичева (последний — не прямо из Газпрома, но из близкого к нему объединения Газмаш). С августа 1996 г. по март 1997 г. должность министра топлива и энергетики занимал руководитель Лентрансгаза П. Родионов. Кроме того, в промежуток между должностями министра финансов и председателя ЦБР руководителем финансовой службы Газпрома (а до этого заместителем председателя правления банка «Империал») недолгое время работал С. Дубинин.

Постоянно происходило и обратное движение — из власти в Газпром. На конец 1999 г. компания имеет в составе своего руководства совершенно фантастический набор статусных отставников:

В. Черномырдин (бывший глава правительства — ныне председатель Совета директоров), С. Дубинин (бывший министр финансов и председатель ЦБР — ныне заместитель председателя Правления), П. Родионов (бывший министр топлива и энергетики — ныне первый заместитель председателя Правления), В. Илюшин (бывший первый помощник Президента РФ и первый заместитель председателя Правительства РФ — ныне член Правления), А. Казак (бывший председатель Госкомимущества и первый заместитель руководителя Администрации президента — ныне начальник департамента собственности), Л. Розенова (бывший председатель Комитета по ценообразованию министерства экономики — ныне советник председателя Правления).

Формально Газпром весьма активно присутствует в сфере СМИ. Ему принадлежит 3% телекомпании ОРТ (1-й общероссийский канал), 30% телекомпании НТВ (4-й канал), 100% — телерадиокомпании «Прометей», 51% акций газеты «РТ-Трибуна» (бывшая «Рабочая трибуна») и 100% отраслевого журнала «Фактор». Газпром также является основным спонсором газеты «Труд». «Газпромовские» банки «Империал» и НРБ способствовали началу выпуска и спонсировали в дальнейшем журналы «Профиль» и «Компания» соответственно. Эти журналы, по мнению большинства экспертов, сегодня входят в число ведущих российских деловых журналов. «Империал» также некоторое время финансировал «Общую газету». Кроме указанных общероссийских СМИ под контролем или влиянием Газпрома находятся также несколько десятков региональных газет и телекомпаний, совладельцами которых являются его дочерние структуры.

Однако вложения Газпрома в ОРТ и НТВ нельзя назвать инвестициями, ориентированными на прибыль или участие в большой политике. Фактически, это спонсорская помощь их основным владельцам,

которая оказывалась, по-видимому, по просьбе первых лиц государства. Газпром не участвовал в управлении этими компаниями и не влиял на их информационную политику. Единственное, что он получил взамен своих денег — сдержанно позитивное освещение своей деятельности. И то — далеко не всегда: и на ОРТ, и на НТВ случались резко антигазпромские кампании. Тем не менее в конце 1999 г. было объявлено, что Газпром приобретет (по другим сведениям — получит за долги) 12% акций холдинга «Медиа-МОСТ».

В сфере печатных СМИ основную ставку Газпром сделал на приобретение контроля над наиболее массовыми СМИ, с расчетом охватить не только столицы, но и большинство регионов. Именно поэтому в сферу его интересов прежде всего попали хорошо известные еще с советских времен «раскрученные» издания (обратной стороной является то, что их основная аудитория — лица среднего и старшего возраста). Причем здесь были и очевидные успехи, и громкие провалы. Первые связаны с уже упоминавшимися газетами «Труд» и «Рабочая трибуна», вторые — с «Комсомольской правдой», в которую были сделаны инвестиции, оцениваемые в 9 млн. долл., но взамен не получено ни обещанного 20%-го пакета акций (перешел к ОНЭКСИМбанку), ни хорошего отношения с руководством.

Осенью 1997 г. руководство Газпрома объявило о создании холдинга «Газпром-Медиа», управляющего акциями всех принадлежащих Газпрому СМИ. Однако очень трудно сказать, какую роль холдинг играет в информационной политике Газпрома и насколько завершено его реальное формирование.

2. ЛУКОЙЛ

ОАО «Нефтяная компания ЛУКОЙЛ» (ОАО НК «ЛУКОЙЛ») — крупнейшая и самая успешная нефтяная компания России. В 1999 г. она добыла 65,3 млн. тонн нефти (около 24% общего объема добычи в России), переработала на своих заводах (с учетом Ухтинского) 20,2 млн. тонн, экспортировала — 30,8 млн. тонн нефти и 4,1 млн. тонн нефтепродуктов. Компания входит в пятерку крупнейших в мире по добыче нефти.

ЛУКОЙЛ — единственная российская компания, которую с полным основанием можно назвать транснациональной. Она имеет крупные активы во многих странах ближнего и дальнего зарубежья. Это, в частности, значительные доли в крупнейших нефтяных проектах в Азербайджане, Казахстане и Ираке, нефтеперерабатывающие заводы на Украине, в Болгарии и Румынии, сбытовые сети на территории Молдовы, Беларуси, стран Балтии, Греции и других

балканских стран. Число дочерних фирм ЛУКОЙЛа в зарубежных странах — как минимум несколько десятков.

Нефтяная компания ЛУКОЙЛ является центром одноименной интегрированной бизнес-группы. В ее состав входят предприятия нефтепереработки и нефтехимии, транспортные компании, а также крупные и крупнейшие банки, инвестиционные фонды, страховые и торговые фирмы. Эта ИБГ сегодня является второй в России по масштабам и экономической мощи после ИБГ Газпрома.

Структурно ИБГ ЛУКОЙЛ близка к модели классического пирамидального холдинга. Почти все значимые участники группы прямо или косвенно связаны с НК «ЛУКОЙЛ» отношениями собственности и являются дочерними (внучатыми и т. д.) компаниями.

Развитие до начала 1998 г.

ЛУКОЙЛ был создан в СССР в 1991 г. как государственный концерн, включающий три западно-сибирских нефтегазодобывающих объединения (Лангепаснефтегаз, Урайнефтегаз, Когалымнефтегаз) и четыре нефтеперерабатывающих и нефтехимических завода (Мажекяйский (Литва), Новоуфимский (Башкирия), Волгограднефтепереработка и Пермьнефтеоргсинтез). Первые два завода пробыли в составе концерна очень недолго и вышли из него после распада СССР в результате политического давления правительств Литвы и Башкирии. Как российская фирма, ЛУКОЙЛ был создан 5 апреля 1993 г. в соответствии с постановлением Правительства РФ (принятом во исполнение изданного в ноябре 1992 г. Указа Президента РФ). Помимо трех нефтегазодобывающих объединений и двух НПЗ, указанных выше, в него были включены предприятия нефтепродуктообеспечения близких к ним областей. ЛУКОЙЛ был создан как холдинг, которому передавались государственные (контрольные) пакеты включенных в него предприятий.

Во второй половине 1995 г. в состав компании был включен еще ряд предприятий, среди которых следует отметить Нижневожскнефть, Астраханьнефть и Калининградморнефтегаз. Число входящих в нее региональных предприятий нефтепродуктообеспечения увеличилось до восьми.

Бесспорный лидер ЛУКОЙЛа — В. Алекперов (в 1987—1990 гг. — генеральный директор Когалымнефтегаза, в 1990—1991 гг. — заместитель, а затем первый заместитель министра нефтегазовой промышленности СССР, с 1991 г. — президент концерна ЛУКОЙЛ). С момента создания АО НК «ЛУКОЙЛ» В. Алекперов — его бессменный президент и до 2000 г. председатель Совета директоров.

В течение 1996 г. был осуществлен переход основных производственных и сбытовых предприятий ЛУКОЙЛа на единую акцию. Из АО они были преобразованы в ООО, единственным учредителем которых является ЛУКОЙЛ, а их бывшие акционеры стали акционерами ЛУКОЙЛа. (В нефтедобыче переход на единую акцию был одновременно и укрупнением — на месте трех добывающих АО в Западной Сибири было создано единое ООО «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь».)

В 1994-1997 гг. была осуществлена приватизация ЛУКОЙЛа, в результате которой у государства сохранилось 26,6% акций, т. е. блокирующий пакет.

В 1996 г. ЛУКОЙЛ первым среди российских нефтяных компаний продемонстрировал рост нефтедобычи, т. е. преодолел «трансформационный спад» производства, начавшийся в нефтяной отрасли еще в последние годы существования СССР. Основные нефтедобывающие предприятия ЛУКОЙЛа обеспечены запасами на много лет. Но следует отметить, что на территории России у него нет сверхкрупных и сверхэффективных месторождений, способных стать основой для масштабных международных проектов, подобных Приобскому у ЮКОСа или Ковыктинскому у СИДАНКО.

ЛУКОЙЛ быстрее всех других российских нефтяных компаний начал приближение к «мировым стандартам». Уже в 1996 г. он опубликовал свои балансы, рассчитанные по международным правилам, и оценку своих запасов также произвел в соответствии с международными нормами. В 1996 г. ЛУКОЙЛ с успехом вывел свои акции (в форме ADR) на международные фондовые рынки. В настоящее время на них обращается уже несколько видов ценных бумаг ЛУКОЙЛа.

Крупнейшим иностранным акционером и постоянным партнером ЛУКОЙЛа являлась американская нефтяная компания ARCO (Atlantic Richfield Company). Она владела 8% акций ЛУКОЙЛа, а объем инвестиций в их совместные проекты в конце 1998 г., по данным СМИ, составлял около 3 млрд. долл.

Основным направлением развития ЛУКОЙЛа до 1998 г. была внешняя экспансия как в ближнее, так и дальнее зарубежье. (В России экспансия сводилась, главным образом, к расширению своей сбытовой сети в южных регионах — в Краснодарском крае и республиках Северного Кавказа.) Внешняя экспансия осуществлялась в основном в двух направлениях — западном и южном.

На западном направлении наиболее тесные контакты сложились со странами Балтии, точнее, с Литвой и Латвией. В 1997 г. ЛУКОЙЛ контролировал до 40% сбыта нефтепродуктов в странах

Балтии, имел там около 50 фирменных АЗС и планировал увеличить их число. В 1996 г. компания приобрела крупнейшую в этих странах Рижскую нефтебазу. ЛУКОЙЛ был основным поставщиком Мажекяйского нефтеперерабатывающего завода (Литва), арендовал часть его мощностей и планировал принять участие в его приватизации. В Молдове совместное предприятие «ЛУКОЙЛ— Молдова» уже в 1996 г. поставляло 30% импортируемых страной нефтепродуктов. ЛУКОЙЛ развивал здесь также розничную торговлю своими нефтепродуктами — на основе франчайзинга, участия в приватизации государственных и строительстве новых автозаправочных станций. Размер молдавских инвестиций (3 млн. долл. в 1996 г. и 4,5 — в 1997 г.) для ЛУКОЙЛа не велик, но для масштабов страны солиден. В Беларуси ЛУКОЙЛ осенью 1996 г. открыл в Бресте самую большую в Восточной Европе автозаправочную станцию и тем самым завершил строительство своих АЗС на протяжении основной трассы, пролегающей из Западной Сибири в Западную Европу. (АЗС ЛУКОЙЛа стоят через каждые 300—400 км дороги.) Сотрудничество ЛУКОЙЛа с Украиной до 1998 г. сводилось к аренде части мощностей украинских нефтеперерабатывающих заводов, в частности Кременчугского, и попыткам создания сети АЗС в Крыму (первая АЗС была открыта в Симферополе в 1996 г.). Заявлялось также о планах проникновения компании на рынки Польши и Балканских стран, однако реальные достижения в этом направлении до 1998 г. были минимальны (например, одна АЗС в Варшаве и российско-хорватская торговая компания Lukina).

Гораздо масштабнее оказалась экспансия компании на южном направлении. В Азербайджане к концу 1997 г. она участвовала в трех из пяти официально одобренных крупномасштабных каспийских проектов, причем в осуществляющих их консорциумах доли ЛУКОЙЛа такие же или даже больше, чем у ведущих западных фирм. В одном из проектов (месторождение Карабах) российская компания была выбрана в качестве оператора. В Казахстане ЛУКОЙЛ участвовал в разработке трех крупнейших месторождений — газоконденсатного Карачаганак (доля 15% выкуплена у Газпрома) и нефтяных Кумколь (доля участия — 50%) и Тенгиз (5% совместно с ARCO). Компании с самого начала принадлежало 12,5% (также совместно с ARCO) в Каспийском трубопроводном консорциуме (КТК), который был организован для строительства системы трубопроводов, предназначенной для транспортировки Тенгизской нефти. В дальнем зарубежье наибольшим успехом ЛУКОЙЛа к концу 1997 г. стало соглашение с Ираком о разработке — совместно с другими российскими компаниями (Роснефть, Татнефть,

Зарубежнефть, Зарубежнефтегазстрой, Машиноимпорт) — крупнейшего месторождения Западная Курна (хотя работы могут начаться только после отмены санкций ООН против этой страны). Что же касается производившихся с участием ЛУКОЙЛа разведки и разработки месторождений на тунисском и египетском шельфе, то эти проекты незначительны по масштабам. (И этим они были похожи на планы прокладки газпромовской трубы в Израиль.)

Банковское, финансовое и прочее окружение

В качестве главного партнера ЛУКОЙЛа многие годы выступал банк «Империал». Он был создан в 1990 г. и на 01.01.98 г. занимал 18-е место. (Наивысший показатель — 8-е место на 01.07.93 г.) Сотрудничество банка с компанией началось осенью 1993 г., когда она перевела свои счета в «Империал» из банка «Югорский» (что стало, собственно говоря, началом краха последнего). ЛУКОЙЛ, наряду с Газпромом, был крупнейшим акционером (оба владели по 12,5% акций) и важнейшим клиентом банка «Империал». В. Алекперов попеременно с Р. Вяхиревым занимал пост председателя Совета директоров банка. Однако, как нам представляется, фактически лукойловское влияние было всегда сильнее газпромовского. Еще одним важным партнером ЛУКОЙЛа является московский Петрокоммерцбанк (на 01.07.98 г. 54-е место), где нефтяная компания владеет блокирующим пакетом акций.

ЛУКОЙЛ имеет несколько дочерних или подконтрольных страховых компаний. Наиболее крупная из них — СК «ЛУКОЙЛ» (по данным на 01.07.98 г. занимала 7-е место по активам и 8-е — по размерам собственного капитала⁴). Вторая известная лукойловская страховая компания — «Медведь». ЛУКОЙЛ также был учредителем весьма крупных и ряд лет успешно функционировавших перестраховочной и лизинговой компаний.

Масштабам нефтяной компании вполне соответствует созданный ею Негосударственный пенсионный фонд — «ЛУКОЙЛ-Гарант». На 01.01.98 г. Фонд был вторым по величине активов. Управляющей компанией НПФ вначале являлась инвестиционная компания «ЛУКОЙЛ-Резерв-Инвест», на протяжении почти всей своей истории входившая в число 20 крупнейших операторов российского фондового рынка. Затем она передала эти функции своей специализированной дочерней компании «ЛР Инвест».

⁴ Здесь и далее во всех очерках, когда речь идет о страховых компаниях, по умолчанию приводятся данные на 1 июля 1998 г., источник — ЦЭА агентства Интерфакс, публикатор — Интерфакс-АиФ №42 16—22.10.98 г. Дата 01.07.98 г. выбрана как последняя предкризисная дата, на которую для страховых компаний составлялись осмысленные рейтинги. Если показатель, по которому указывается место, не назван, то это нетто-активы.

Особо следует отметить еще одного крупнейшего оператора рынка ценных бумаг — финансовую группу «Никойл» (основными составляющими которой до 1998 г. были «Нефтяная инвестиционная компания Никойл», «Регистрационная компания Никойл» и «Никойл-менеджмент»). Она осуществляла инвестиционное и консультационное обслуживание ЛУКОЙЛа и была одним из его крупнейших акционеров. При этом общераспространенным является мнение, что «Никойл» создавался и развивался при поддержке высшего менеджмента нефтяной компании и полностью контролируется им, хотя официально ЛУКОЙЛ никогда не владел акциями «Никойла».

В течение ряда лет важным сателлитом ЛУКОЙЛа в финансовой сфере был созданный им во время ваучерной приватизации чековый инвестиционный фонд. ЧИФ «ЛУКОЙЛ» стал одним из крупнейших в России (по разным оценкам собрал от 3 до 4 млн. ваучеров). Его управляющей компанией была «Никойл-менеджмент». Осенью 1997 г. ЧИФ «ЛУКОЙЛ» был первым, получившим разрешение на преобразование в ПИФы.

Кризисная и посткризисная динамика (1998-1999 гг.)

ИБГ ЛУКОЙЛ в 1998-1999 гг. сохранила явное лидерство не только в нефтяном секторе России. Увеличился ее общий относительный вес среди российских ИБГ, где она заняла бесспорное второе место (и в ближайшие несколько лет едва ли найдутся на него другие претенденты). Вместе с тем этот период был для ЛУКОЙЛа непростым. Под воздействием мирового нефтяного и российского финансового кризиса ему, в частности, пришлось значимо изменить свои инвестиционные приоритеты и направления экспансии (по сравнению с заявлявшимися ранее) и радикально перестроить свое банковское окружение.

На падение мировых цен на нефть ЛУКОЙЛ отреагировал стандартно: увеличением экспорта (в натуральном выражении на одну треть) и снижением издержек (в частности, себестоимость добычи упала на 12,7%). Производственные показатели компании в 1998 г. в натуральном выражении остались примерно на уровне 1997 г. Не была свернута и программа прямых капитальных вложений, причем не только на ключевом каспийском направлении. Так, в Тюменской области ЛУКОЙЛ в 1998 г.— начале 1999 г. завершил три, хотя и не слишком крупных, инвестиционных проекта в нефтепереработке: были запущены два миниНПЗ (в Когалыме и Лангепасе) и завод по производству моторных масел (в поселке Богандинском). Также своевременно выполнялись все обязательства перед западными кредиторами и никаких переговоров об их реструктуризации

не велось. Заметим, что по размерам задолженности во второй половине 1999 г. ЛУКОЙЛ находился не выше 3-го места среди российских нефтяных компаний.

Из направлений экспансии, которые ранее заявлялись ЛУКОЙЛом в качестве приоритетных на 1998—1999 гг., относительно успешно осуществлялось лишь одно — Каспийский трубопроводный консорциум (прокладка трубопровода от месторождения Тенгиз в Казахстане до Новороссийска). Нереализовавшихся оказалось значительно больше.

1. Правительство отказалось от приватизации Роснефти, в которой ЛУКОЙЛ предполагал участвовать в составе консорциума Газпром-ЛУКОЙЛ-Shell.

2. Не слишком удачно развиваются в азербайджанском секторе Каспия международные нефтяные проекты, в которых участвует ЛУКОЙЛ. Их реализация отстает от запланированного графика, обнаруженные до настоящего времени запасы нефти ниже прогнозируемых, а затраты — выше, кроме того, в связи с падением цен упала привлекательность каспийской нефти в целом. Один из этих проектов — Карабах (в котором ЛУКОЙЛ был оператором и имел долю, равную 35%) — в феврале 1999 г. был прекращен, поскольку не было найдено рентабельных запасов. (Заметим, однако, что неуспех азербайджанских проектов нельзя трактовать однозначно. Дело в том, что большая азербайджанская нефть, если она появится, будет грозным конкурентом и российской, и казахстанской, в которой у ЛУКОЙЛа тоже значимые интересы.)

3. ЛУКОЙЛ отказался от приобретения нефтеперерабатывающей и сбытовой компании НОРСИ-ойл, расположенной в Нижегородской области. В течение ряда лет ЛУКОЙЛ заявлял о готовности приобрести контрольный пакет этой государственной компании, с которой тесно связан технологически. Однако в 1998 г. отказался участвовать в приватизационном конкурсе, ссылаясь на слишком большой объем долгов Норси-ойл. Отказ привел к тому, что приватизация отложена.

4. Не реализовались планы развития бизнеса в Москве. В сентябре 1997 г. мэр Москвы Ю. Лужков поддержал проект создания 50 новых лукойловских АЗС. Однако в середине 1999 г. ЛУКОЙЛ, по информации президента Московской топливной ассоциации С. Борисова, контролировал в городе только 8 АЗС (из общего числа 656) и не играл на розничном рынке значимой роли. Пришлось отказаться также от давно вынашивавшихся планов приобретения пакета акций Центральной

топливной компании (Московский НПЗ и Моснефтепродукт — основная сбытовая сеть в Московской области), поскольку по решению Ю. Лужкова она была включена в состав создающейся Московской нефтяной компании.

5. Литва не позволила ЛУКОЙЛу приобрести ни контрольные, ни блокирующие пакеты акций трех своих главных нефтяных предприятий — Mazheikiu Nafta (НПЗ в г. Мажекяй), Naftotiekis (трубопроводная компания) и Butinges Nafta (нефтеналивной терминал в г. Бутинга). В процессе приватизации треть акций этих предприятий получил американский инвестор, причем после выполнения условий конкурса он может увеличить свой пакет до контрольного. В результате в 1998—1999 гг. все более нарастали конфликты по поводу цен и гарантированных объемов поставок российской нефти на Мажекяйский НПЗ. В конце 1999 г. ЛУКОЙЛ заявил, что на следующий год гарантирует лишь поставки давальческой нефти в объемах, необходимых для загрузки своих АЗС в странах Балтии. Впрочем, переговоры еще не завершились.

Вместе с тем в рассматриваемый период ЛУКОЙЛ осуществлял крупномасштабную экспансию в ряде новых направлений.

Весной 1998 г. компания приобрела контрольный пакет одного из лучших нефтехимических предприятий России — АО «Ставропольполимер» в г. Буденновске. В июне 1999 г. экспансия в нефтехимию была продолжена: был куплен (после прохождения процедуры банкротства) химический завод «Нитрон» (протокол о намерениях был подписан с губернатором Саратовской области Д. Аяцковым в апреле). «Нитрон» ранее был основным потребителем продукции «Ставропольполимера» (переименованного ЛУКОЙЛом в АО «Ставролен») и, таким образом, в рамках нефтяной компании стала выстраиваться технологическая цепочка, ориентированная на производство и экспорт продукции уже довольно высокой степени переработки.

Весной 1999 г. ЛУКОЙЛ начал разработку месторождений, находящихся в российском секторе Северного Каспия, лицензия на которые была получена им в конце 1997 г. По новейшим представлениям, находящиеся в данном секторе запасы нефти вполне сопоставимы с запасами, имеющимися в азербайджанском, казахском и туркменском секторах. Было также заключено соглашение с Газпромом и ЮКОСом о совместной деятельности в российском секторе Каспия.

В 1998 г. и первой половине 1999 г. ЛУКОЙЛ продолжал активное проникновение в страны СНГ. Так, летом 1998 г. он приобрел

нефтебазу в молдавском г. Бельцы, которая сможет хранить треть потребляемого Молдавией бензина. Кроме того, к середине 1996 г. там было построено полтора десятка лукойловских АЗС (для финансового обслуживания своих молдавских проектов в последние дни 1997 г. ЛУКОЙЛ приобрел банк в Кишиневе). Весной 1996 г. ЛУКОЙЛ приобрел контрольный пакет акций Одесского НПЗ на Украине. Заметим, что претензии на участие в приватизации украинских НПЗ были заявлены ЛУКОЙЛом еще несколько лет назад, но каждый раз их приходилось откладывать из-за невыгодных, по заявлениям компании, условий конкурсов и неблагоприятного инвестиционного климата на Украине в целом.

Значимым было в рассматриваемый период и продвижение ЛУКОЙЛа в дальнее зарубежье. В начале 1998 г. он приобрел 51% акций НПЗ «Петротел», расположенного в г. Плоешти — основном центре нефтяной промышленности Румынии. В феврале 1999 г. была подписана декларация о сотрудничестве с греческой национальной нефтяной компанией, которая предусматривает совместное производство и сбыт нефтепродуктов в Греции и других балканских странах.

Осенью 1999 г. ЛУКОЙЛ приобрел 58% акций нефтеперерабатывающего завода «Нефтохим» в Болгарии (г. Бургас), который по мощности примерно в два раза превосходит приобретенные ранее в Румынии и на Украине. При этом болгарское государство оставило за собой «золотую» акцию. По утверждениям В. Алекперова, наличие трех НПЗ в черноморских портах является элементом долгосрочной «каспийской» стратегии компании. Оно позволит «...разместить свою нефть внутри Черного моря, а уже экспортировать нефтепродукты, на которые не распространятся ограничения по проходу через проливы». В. Алекперов также утверждал, что эти приобретения сделаны на заемные средства («Время-МН», № 206, 05.1 1.99 г.).

Но, пожалуй, наиболее важными в стратегическом отношении являлись приобретения, сделанные ЛУКОЙЛом на севере европейской части России. Перспективность этого региона определяется двумя обстоятельствами: 1) наличием крупномасштабных запасов, не «испорченных» разработкой; 2) эти запасы находятся достаточно близко от западноевропейских рынков, а основные перспективные маршруты транспортировки добытой нефти не связаны ни с «горячими точками», ни с трубопроводной системой Транснефти.

Лицензиями на подавляющее большинство перспективных месторождений севера европейской части России, в том числе в наиболее известной Тимано-Печорской нефтегазовой провинции,

владеют две небольшие нефтяные компании — АО «Архангельскгеолдобыча» (АГД) и АО «КомиТЭК». Они создали довольно большое число совместных предприятий с участием крупных западных фирм. Однако крупные инвестиции пока не осуществлялись, и во многом из-за отсутствия серьезных партнеров с российской стороны. В конце 1997 г.—первой половине 1998 г. ЛУКОЙЛ установил полный контроль над Архангельскгеолдобычей, причем крупный, хотя и не блокирующий пакет акций был уступлен им американской компании Сопосо (блокирующий пакет акций принадлежит Роснефти). А осенью 1999 г. Государственная Дума включила в список месторождений, разрешенных к разработке на условиях СРП, расположенную в Тимано-Печорской нефтегазовой провинции группу месторождений «Северные территории», лицензия на разработку которых принадлежит АГД. Это означает, что у компании появилась реальная возможность начать реализацию своего первого крупномасштабного проекта. Заметим, что у АГД имеются не только нефтяные проекты. Она, например, владеет 50% акций компании «Алмазный берег-2», которой принадлежит лицензия на разработку Верхотинской алмазоносной площади (она же «трубка им. Гриба») в Архангельской области. Стоимость запасов этого месторождения по оценкам, сделанным во второй половине 1999 г., составляет 5,3 млрд. долл.

Во второй половине 1999 г. было осуществлено поглощение компании КомиТЭК (в которую входят Коминефть, Усинский НПЗ, Коминефтепродукт и несколько совместных предприятий). Практически все ее акционеры обменяли свои акции на акции ЛУКОЙЛа, выпущенные в результате дополнительной эмиссии. Заметим, что это был первый, и пока единственный, пример цивилизованного дружественного поглощения в российской экономике. В результате добыча и переработка ЛУКОЙЛа увеличились примерно на 14%, а извлекаемые запасы — на 26%. С осени 1999 г. осуществляется консолидация пакетов акций дочерних предприятий КомиТЭКа и Коминефти и их передача в собственность ЛУКОЙЛа. После этого по плану должна произойти серьезная реструктуризация, в результате которой на месте КомиТЭКа возникнет новая комбинация «дочек» ЛУКОЙЛа.

Приобретение Архангельскгеолдобычи и КомиТЭКа делает ЛУКОЙЛ самым крупным игроком в топливно-энергетическом комплексе севера европейской части России и открывает для него возможности для масштабной кооперации с целым рядом крупных международных нефтяных компаний. На наш взгляд, эти приобретения по ценности вполне сопоставимы с его участием в азербайджанских

или казахстанских проектах. Вполне вероятно, что они компенсируют даже несостоявшееся участие в приватизации Роснефти (с ее сахалинскими проектами).

В декабре 1998 г. ЛУКОЙЛ выкупил у компаний, подконтрольных Менатепу, контрольный пакет крупнейшей судоходной компании региона — Мурманского морского пароходства. Эта компания располагает 44 судами, в том числе 10 ледоколами, из которых 8 — атомные (весь атомный ледокольный флот России). После этой покупки он стал пятым по количеству судов (и четвертым по их грузоподъемности) российским флотовладельцем. В состав ЛУКОЙЛа входят еще две судоходные компании — «ЛУКТранс Шиппинг» и «ЛУКОЙЛ-Арктик-Танкер». Последняя, по состоянию на конец 1999 г., в частности, владеет пятью танкерами усиленного ледового класса, построенными по ее заказу в Германии в 1997—1999 гг., и еще пять танкеров такого же класса заказаны на Адмиралтейских верфях в Санкт-Петербурге (два из которых уже спущены на воду). В связи с развитием ЛУКОЙЛом своего флота на Северном морском пути Министерство транспорта РФ заявило, что намерено в 2000 г. отказаться от привлечения иностранных танкеров усиленного ледового класса для осуществления северного завоза. Кроме того, по состоянию на осень, судоходные компании ЛУКОЙЛа владели восемью танкерами класса река-море, работавшими в Волго-Каспийском бассейне и на Балтике, и семь были заказаны в Волгограде. Всего, по данным СМИ, ЛУКОЙЛ осенью 1999 г. располагал 70-ю судами, что составляет 13% общего количества российских транспортных судов.

Осенью 1999 г. (после, примерно, двухлетнего перерыва) прошли два очередных этапа приватизации ЛУКОЙЛа. В конце октября 9% акций были проданы единым пакетом на инвестиционном конкурсе. Победителем стала кипрская оффшорная компания, которая, по мнению большинства наблюдателей, представляет интересы самого ЛУКОЙЛа. Примерно через месяц еще 1% акций продавался на спецденежном аукционе. Участие в нем приняли 29 инвесторов, которые купили 0,64% акций. В результате государство потеряло блокирующий пакет акций компании (его доля теперь составляет около 15%) и заявило о намерении ввести в ЛУКОЙЛе «золотую акцию». На наш взгляд, последние этапы приватизации, как и все другие, осуществлялись с максимальным учетом интересов компании.

Весной-летом 1998 г. возникли непреодолимые трудности у основного (в течение многих лет) финансового партнера ЛУКОЙЛа — банка «Империал». Еще до 17 августа у него была отозвана лицензия,

а в конце мая 1999 г. Московский арбитражный суд признал его банкротом. (На конец 1999 г. ситуация вокруг «Империала» весьма запутана. С одной стороны, не прекращена процедура банкротства, с другой — существует решение Центробанка РФ о возврате лицензии, хотя и приостановленное судом. Также абсолютно неясна сегодняшняя роль ЛУКОЙЛа в судьбе банка.)

Однако еще в первой половине 1998 г. у ЛУКОЙЛа появились новые, причем не менее солидные партнеры в банковском сообществе. В мае-июне 1998 г. ЛУКОЙЛ приобрел около 20% акций Собинбанка, который по некоторым параметрам входил в пятерку крупнейших (причем, никто из акционеров не владеет более крупным пакетом). Этот банк успешно пережил кризис 1998 г. и по большей части сохранил свои позиции в российском банковском сообществе. (На 01.01.00 г., по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.), он занимает 8-е место по размерам собственного капитала и 22-е — по чистым активам.) Осенью 1999 г. Собинбанк вошел в список 500 ведущих банков Европы, опубликованный журналом «The Banker», и занял в нем 330-ю позицию (и 4-ю среди пяти, попавших в список российских банков).

Сразу после августа 1998 г., по ряду формальных признаков, возникли определенные трудности у Петрокоммерцбанка, бывшего до кризиса вторым по значимости партнером ЛУКОЙЛа в банковской сфере. Однако в дальнейшем они были преодолены, и банк даже улучшил свои относительные показатели по сравнению с докризисным периодом. (На 01.11.99 г., по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.), он занимает 66-е место по размерам собственного капитала и 30-е — по чистым активам). Связи между нефтяной компанией и Петрокоммерцбанком после финансового кризиса, как минимум, сохранились на прежнем уровне, а скорее всего, даже укрепились. Подтверждением тому служит приобретение последним некоторых региональных филиалов «Империала», а также поглощение двух небольших лукойловских банков — «Лангепас» и Когалымнефтебанк.

В последние два года очень мощное развитие получила группа «Никойл». Весной 1998 г. она приобрела банк «Родина», резко увеличила его капитал и дала новое название — «Никойл». С этого момента группа начала именовать себя инвестиционно-банковской, а банк был объявлен ее центром. (До этого времени центром, похоже, являлась «Нефтяная инвестиционная компания Никойл».) Банк «Никойл» успешно прошел финансовый кризис и, как минимум, сохранил позиции, занимаемые им в середине 1998 г. (На 01.01.00 г., по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от

29.03.00), он занимает 43-е место по размерам собственного капитала и 69-е — по чистым активам.) Во второй половине 1999 г. руководители банка говорили о нем как о наиболее успешном инвестиционном банке России. Заметим, что «Никойл», как и Петрокоммерцбанк, получил в наследство некоторые филиалы «Империала» и часть его персонала.

Осенью 1998 г. в «Никойл» перешла основная часть персонала одного из докризисных лидеров фондового рынка инвестиционной компании «Ринако — плюс». А примерно через год в составе группы выделилась специализированная «Брокерская компания Никойл». Той же осенью 1999 г. «Никойл-менеджмент» наконец завершил длившуюся два года процедуру преобразования ЧИФ «ЛУКОЙЛ» в три ПИФа, сохранив функции их управляющей компании.

Политика и СМИ

ЛУКОЙЛ не относится к числу ИБГ, постоянно проявляющих высокую политическую активность и стремящихся к максимально тесному взаимодействию с властью. Его основные политические ресурсы — масштабы и позиции, занимаемые в российской экономике, а также мощный лоббистский потенциал. В силу этого руководители ЛУКОЙЛа обладают способностью входить в самые «высокие» кабинеты, и в подавляющем большинстве случаев добиваться того, что им необходимо.

Наилучшей демонстрацией лоббистских возможностей компании стала процедура ее приватизации. Ее удалось провести таким образом, что руководство компании получило возможность прямо или косвенно управлять контрольным пакетом акций, все внешние акционеры являются дружественными, а блокирующий пакет у Правительства РФ все эти годы был не столько инструментом государственного регулирования, сколько страховкой для ЛУКОЙЛа. И при этом ни на одном из своих этапов приватизация ЛУКОЙЛа не привлекла значимого общественного внимания. Такого, насколько нам известно, в приватизации не удавалось добиться ни одной из крупных российских компаний.

Наиболее известный пример успешного лукойловского лоббизма — конфликт с МИД России в 1995 — 1996 гг. по поводу участия компании в азербайджанских проектах. Министерство иностранных дел полагало, что до тех пор, пока не урегулирован юридический статус Каспийского моря, Россия должна протестовать против начала разработки Азербайджаном морских месторождений, а российские компании, естественно, не должны в них участвовать. ЛУКОЙЛ же полагал, что такая политика ведет к тому, что и он

сам, и Россия в целом будут просто отстранены от участия в решении судьбы каспийской нефти, а их место займут западные конкуренты. В результате премьер-министр, а затем и президент официально поддержали позицию не МИДа, а ЛУКОЙЛа.

Один из важных политических ресурсов ЛУКОЙЛа — это его имидж. Компании удалось создать и эффективно поддерживать образ одного из столпов российской экономики и самого успешного ее представителя за рубежом. Все политические силы к ЛУКОЙЛу относятся подчеркнуто корректно, рассматривая его как пример «правильной» национальной компании. Председатель Государственной Думы Г. Селезнев сформулировал однажды афоризм, который потом стал чуть ли не лозунгом президентской кампании КПРФ 1996 г., обращенным к предпринимателям: «Никто не будет посылать матроса Железняка в ЛУКОЙЛ». Несмотря на разницу в реальных масштабах, в общественном сознании ЛУКОЙЛ занимает практически такое же положение, как Газпром.

Только однажды политическая тактика ЛУКОЙЛа дала серьезную осечку. Осенью-зимой 1998—1999 гг. потерпела неудачу его попытка добиться присоединения к себе государственных компаний Славнефть и ОНАКО. Между тем, выдвигая свое предложение, ЛУКОЙЛ, по-видимому, очень рассчитывал не только на свои позиции в органах исполнительной власти, но и на устоявшийся имидж «правильной, государственно-ориентированной» компании.

На региональном уровне ЛУКОЙЛ традиционно устанавливал политические связи с властями только тех субъектов Федерации, где у него имеются крупные производственные интересы.

За все годы существовал только один крупный государственный чиновник, отношения которого с ЛУКОЙЛом можно уверенно назвать особыми. Это Ю. Шафраник — министр топлива и энергетики в 1993 — 1996 гг. Но их близость вполне естественна. Ю. Шафраник возглавлял Лангепаснефтегаз, тогда же, когда В. Алекперов — Когалымнефтегаз, а затем в качестве Председателя совета и Главы администрации Тюменской области, немало способствовал рождению и становлению компании. В 1999 г. по мнению многих наблюдателей близок к ЛУКОЙЛу был тогдашний министр топлива и энергетики В. Калужный. Однако никаких убедительных подтверждений этого представить, на наш взгляд, невозможно. Формально таким подтверждением является назначение на должность председателя правления государственной компании Транснефть генерального директора ООО «ЛУКОЙЛ — Западная Сибирь»

С. Вайнштока. Это назначение, несомненно, выгодно ЛУКОЙЛу,

в частности потому, что может позволить координировать долгосрочную политику двух компаний по созданию системы учета качества нефти при ее транспортировке. Но, на наш взгляд, причина назначения С. Вайнштока — отнюдь не лоббистские усилия нефтяной компании, а просто высокая оценка Правительством РФ его личных менеджерских качеств.

Личная уния ЛУКОЙЛа с властью всегда была минимальной и ограничивалась исключительно Минтопэнерго России. Так, на работу в компанию в 1998 г. перешел заместитель министра топлива и энергетики А. Козырев, а в 1999 г. — замминистром стал менеджер ЛУКОЙЛа, а затем — КТК В. Станев.

Также не слишком значимым является «прямое присутствие» ЛУКОЙЛа в Государственной Думе. Один из вице-президентов компании М. Аушев в 1995 г. был избран ее депутатом, а в 1997 г. стал заместителем руководителя депутатской группы «Российские регионы». Кроме того, и в первой и во второй Думе компанию представляли один-два региональных менеджера.

До 1999 г. единственным примером участия ЛУКОЙЛа в публичной политике была его открытая поддержка Б. Ельцина на президентских выборах 1996 г. Никаких политических предпочтений компания не высказывала и никаких отношений с политическими партиями официально не демонстрировала. Не участвовала она также ни в каких известных политических инициативах деловых кругов. В публичных акциях неполитического характера ЛУКОЙЛ участвует также достаточно редко и, как правило, только совместно с другими нефтяными компаниями для отстаивания корпоративных интересов. Поэтому достаточно неожиданным стало вхождение в мае 1999 г. Л. Федуна — вице-президента компании и ее главного спикера — в состав политсовета движения «Вся Россия». (Заметим, что одновременно в политсовет вошел и заместитель председателя правления Газпрома П. Родионов.) Во время думской избирательной кампании 1999 г. ЛУКОЙЛ официально финансировал два политических блока — «Отечество—Вся Россия» и в гораздо меньших объемах Межрегиональное движение «Единство». Но значимой активности ЛУКОЙЛа на федеральном уровне не просматривалось.

В сфере СМИ ЛУКОЙЛ обладает крупными ресурсами на телевидении. Во-первых, он прямо или косвенно является собственником 75% акций «REN—ТВ» и «Телеэкспресс—31-й канал» (куплен у «Премьер—СВ» в начале 1999 г., а в конце года переименован в «Московский первый»). Однако о реальном влиянии ЛУКОЙЛа в этих телекомпаниях трудно сказать что-либо определенное. Так

например, руководитель «REN-TV» И. Лесневская в некоторых своих интервью утверждала, что нефтяная компания является только бескорыстным спонсором, но не собственником канала. ЛУКОЙЛ обладает также 15% акций МНВК «ТВ—6 Москва». Однако влияния на нее просто не могло и не может быть, поскольку до весны 1998 г. 75% акций принадлежали создателю «ТВ-6 Москва» Э. Сагалаеву, а к осени были проданы Б. Березовскому. Единственной «собственной» структурой ЛУКОЙЛа является Телевизионная служба новостей (ТСН), «отпочковавшаяся» от второго канала ТВ и являвшаяся поставщиком новостных программ для ТВ-6 и некоторых других телекомпаний. Однако в конце 1999 г. ТВ-6 отказалась от сотрудничества с ТСН, и какова будет судьба последней в отсутствие основного потребителя пока не ясно.

Активность ЛУКОЙЛа в сфере печатных СМИ до середины 1996 г. ограничивалась лишь изданием специализированного делового журнала «Нефть России». Во второй половине года пенсионный фонд ЛУКОЙЛ-Гарант приобрел самый крупный пакет акций газеты «Известия». Однако уже весной 1997 г. попытка воспользоваться правом крупнейшего акционера и снять главного редактора И. Голембиовского привела к острому конфликту с редакцией и переходу газеты под контроль ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ, которая сохранила его до настоящего времени. В результате пакет акций ЛУКОЙЛа в «Известиях» (выросший в середине 1997 г. до 49%) полностью обесмыслился. Летом 1999 г. было сообщено, что ЛУКОЙЛ получил 49% ЗАО Издательский дом «Известия» (бывшее производственно-полиграфическое объединение «Известия»). При этом контрольным пакетом акций владеет Управление делами президента. В чем смысл этого приобретения для ЛУКОЙЛа — пока совершенно непонятно.

3. ИНТЕРРОС-ОНЭКСИМ

Развитие до начала 1998 г.

К началу 1998 г. основными участниками данной ИБГ являлись ОНЭКСИМбанк, банк МФК, нефтяная компания СИДАНКО, РАО «Норильский никель», Новолипецкий металлургический комбинат. Летом 1997 г. ОНЭКСИМбанк стал организатором консорциума, который приобрел на аукционе 25% акций телекоммуникационного холдинга Связьинвест. Каждая из данных структур на тот момент имела стратегическое значение для российской экономики. Однако именно банк являлся финансовым, политическим и интеллектуальным лидером ИБГ, поэтому до августа 1998 г. наиболее

точным ее названием было ОНЭКСИМ-Интеррос или даже группа ОНЭКСИМбанка.

По масштабу и потенциалу входивших в нее промышленных предприятий группа ОНЭКСИМбанка являлась, бесспорно, самой крупной среди банковских ИБГ. По объему банковских активов она занимала третье место в России (уступая Сбербанку РФ и группе СБС-Агро). Высшим руководителем ИБГ, с момента ее основания, стал президент ОНЭКСИМбанка В. Потанин. Характерно, что на время его пребывания в правительстве должность президента в ОНЭКСИМбанке была ликвидирована. Вторым лицом всегда был председатель правления ОНЭКСИМбанка М. Прохоров. С лета 1997 г. партнером Потанина и Прохорова стал американский бизнесмен Б. Йордан — создатель и руководитель финансовой группы «Ренессанс-Капитал»—«Спутник».

ОНЭКСИМбанк зарегистрирован в апреле 1993 г. Акционерами и клиентами банка в течение короткого времени стали более 30 крупнейших внешнеторговых объединений: «Агрохимэкспорт», «Зарубежнефть», «Машиноимпорт», «Общемашэкспорт», «Продинторг», «Разноимпорт», «Разнотрейд», «Разноэкспорт», «Росвнешторг», «Роснефтеимпекс», «Совбункер», «Совинторг», «Соврыбфлот», «Союзплодимпорт», «Союзпромэкспорт», «Союзтранзит», «Техмашимпорт», «Технотройэкспорт», «Техноснабэкспорт», «Экспортхлеб» и др. Они перешли туда из Внешторгбанка и Московского международного банка, а в эти два банка, в свою очередь, — из Внешэкономбанка СССР. (Это дало основания «Коммерсантъ-Daily» назвать ОНЭКСИМбанк «последней реинкарнацией Внешэкономбанка».) Многие из указанных фирм и в дальнейшем сохранили связи с ОНЭКСИМбанком.

Наличие таких клиентов, а также поддержка всех необходимых властных структур (банк очень быстро получил все возможные «степени уполномоченности») позволили ОНЭКСИМбанку сразу войти в число крупнейших банков России. За год с небольшим он стал 14-м банком России, за два года — четвертым. (На 01.07.98 г. занимал 6-ую позицию.)

ОНЭКСИМбанк быстро приобрел международный авторитет. Показателем этого служит то, что уже в мае 1995 г. он получил разрешение на открытие дочернего банка Unexim Suisse в Швейцарии. На конец 1997 г. ОНЭКСИМбанк имел еще два зарубежных дочерних банка — Unexim International Finance в Голландии и Минсккомплексбанк в Белоруссии. В России ОНЭКСИМбанк имел пять дочерних банков: Балтонэксимбанк (Санкт-Петербург), Онэксим-Волга (Нижний Новгород), Каббонэксимбанк (Нальчик), Сибэкобанк

(Новосибирск), «Приморье» (Владивосток). Среди них особо следует выделить Балтонэксимбанк, который считался одним из структурообразующих банков Санкт-Петербурга и имел особые отношения с правительством города. Помимо дочерних банков ОНЭКСИМбанк имел целый ряд крупных дочерних — контролируемых, а также связанных с ним тесными партнерскими отношениями — финансовых и инвестиционных компаний. Среди них на конец 1997 г. можно выделить самый крупный в России негосударственный пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство», страховую компанию «Интеррос-Согласие», лизинговую — «Интеррос-Лизинг», аудиторскую — «Росэкспертиза», а также инвестиционные компании «ИНРОС Капитал», «Славинвест», «Свифт», «МФК-Московские партнеры».

ОНЭКСИМбанк очень быстро стал проявлять интерес и к непосредственному проникновению в промышленность, к установлению с крупными предприятиями, имеющими значимый экспортный потенциал, отношений более тесных, чем просто клиентские или кредитные. В 1994 г. по его инициативе была создана, а 12 февраля 1995 г. зарегистрирована финансово-промышленная группа «Интеррос», костяк которой составили предприятия, являющиеся крупными акционерами и клиентами ОНЭКСИМбанка. (ФПГ возникла на месте внешнеэкономической ассоциации «Интеррос», которая была первым местом работы Потанина в частном бизнесе и при создании банка стала одним из его учредителей.)

В начале 1995 г. ОНЭКСИМбанк выступил с идеей предоставления российскими банками кредитов Правительству РФ в обмен на передачу им в трастовое управление государственных пакетов акций крупных промышленных предприятий. Эта идея трансформировалась в проект залоговых аукционов, которые прошли в конце 1995 г. На них ОНЭКСИМбанк и МФК стали победителями, получив в залог контрольный пакет «Норильского никеля», 25% акций Северо-Западного морского пароходства (оба предприятия являются членами ФПГ «Интеррос»), 15% акций Новолипецкого металлургического комбината и контрольный пакет акций нефтяной компании СИДАНКО. Затем заложенный пакет акций СИДАНКО был выкуплен контролируемой ОНЭКСИМбанком компанией «Интеррос-Ойл», а пакет акций «Норильского никеля» приобрела другая контролируемая им компания — «Свифт».

Спектр отраслевых интересов ОНЭКСИМбанка в промышленности весьма широк. В нефтяной отрасли, помимо уже упоминавшейся

СИДАНКО, он был тесно связан с еще более крупной и солидной компанией Сургутнефтегаз, которая была самым крупным акционером ОНЭКСИМбанка (16,6%), а также важнейшим клиентом и заемщиком. Банк обслуживал большинство счетов компании и финансировал ее инвестиционные проекты. В химической промышленности следует прежде всего отметить входившие в ФПГ «Интеррос» АО «Фосфорит» (г. Кингисепп), АО «Химволокно» (г. Энгельс) и АО «Губахинский коксохимический завод» (г. Губаха, Пермская область). До осени 1997 г. ОНЭКСИМбанк контролировал АО «Азот» (г. Череповец).

ОНЭКСИМбанк всегда оставался в числе банков, имевших максимально широкие и тесные контакты с ВПК. До середины 1996 г. он был уполномоченным банком ГК «Росвооружение» и осуществлял крупномасштабное кредитование сделок по экспорту российского оружия. Известны также случаи финансирования им инвестиционных проектов предприятий—экспортеров вооружения (хотя относительно небольших и краткосрочных). В авиационной промышленности ОНЭКСИМбанк контролировал одно из крупнейших моторостроительных предприятий — производственное объединение «Пермские моторы» и тесно связанное с ним научно-производственное объединение «Авиадвигатель». Он также владел 14% акций АО «ОКБ Сухого» и был основным финансовым партнером Иркутского авиапромышленного объединения (ИАПО), являющегося одним из двух основных производителей самолетов марки «Су». В 1997 г. ОНЭКСИМбанк установил фактический контроль над двумя из трех крупнейших судостроительных предприятий Санкт-Петербурга — «Северная верфь» и «Балтийский завод». Правда, к началу 1998 г. еще не был завершен его конфликт по поводу этих предприятий с Инкомбанком.

В ФПГ «Интеррос» входили такие известные предприятия ВПК, как Ковровский механический завод и ЛОМО. А Балтонэксимбанк был участником одной из наиболее успешных официальных ФПГ в оборонной промышленности — «Оборонительные системы».

Международная финансовая компания (МФК) тоже являлась одним из крупнейших банков России. (На 01.07.98 г. занимала 23-е место; самое высокое место — 8-е было на 01.01.96 г.) Она была создана в 1992 г., по некоторым данным, на базе международного банка экономического сотрудничества стран СЭВ. МФК была одним из «родителей» ОНЭКСИМбанка.

Со второй половины 1996 г. МФК позиционировалась в основном как инвестиционный банк. Так, она являлась держателем второго по объему пакета украинских валютных облигаций, выпущенных

в счет погашения долгов Газпрому (объем пакета — 300 млн. долл., у «газпромовского» НРБ — 750 млн. долл.). До лета 1997 г. банк также активно работал с долгами иностранных государств России, в том числе с наиболее «политически чувствительными» — ливийскими и иракскими. Кроме того, он стал глобальным торговым агентом Минфина РФ на рынке региональных сельскохозяйственных облигаций, появившихся весной 1997 г. И наконец, МФК первой (одновременно с «Российским кредитом») объявила о создании своего Общего фонда банковского управления — нового типа институциональных инвесторов, который должен был стать конкурентом паевым инвестиционным фондам.

РАО «Норильский никель» включает в себя Норильский горно-металлургический комбинат, комбинаты «Североникель» и «Печенганикель», расположенные на Кольском полуострове, и ряд других предприятий. Основное предприятие — Норильский горно-металлургический комбинат, являющийся одним из самых крупных промышленных предприятий России (и бывшего СССР) и практически полный и единственный хозяин Норильска.

РАО «Норильский никель» занимает одно из первых мест в мире по производству никеля, кобальта и металлов платиновой группы (по данным СМИ, в 1997 г. около 20% мирового производства никеля и 40% — палладия). Кроме того, комбинат является самым крупным в России производителем меди (30% общенационального производства).

«Норильский никель» был участником ФПГ «Интеррос», одним из учредителей и акционеров ОНЭКСИМбанка и сотрудничал с ним как клиент и заемщик с самого начала его создания. Однако, после залогового аукциона, между банком и руководством «Норильского никеля» возник острый конфликт, и по этой причине результаты аукциона можно трактовать как «недружественный захват».

К концу 1997 г. ОНЭКСИМбанку и его партнерам удалось в основном установить контроль над РАО «Норильский никель». Пост его президента занял руководитель МФК А. Хлопонин, был назначен новый генеральный директор норильского комбината Д. Хагажеев, установлен контроль над финансовыми и товарными потоками. В частности, основным трейдером РАО стал «Интерросимпекс», а основным страховщиком — «Интеррос-Согласие». Был погашен конфликт с администрацией Красноярского края, для чего, правда, пришлось передать ей в уплату задолженности по налогам аффилированный завод РАО, расположенный в Красноярске.

СИДАНКО — самая противоречивая из крупных российских вертикально интегрированных нефтяных компаний. По натуральным

объемным показателям она всегда находилась в середине списка первых десяти компаний (в 1997 г. — 6-е место по добыче и 5-е — по переработке), а по суммарному объему продаж в денежном выражении всегда была значительно выше (в 1997 г. — 2-е место после ЛУКОЙЛа и 4-е место среди российских компаний в целом). В зоне ответственности СИДАНКО находится уникальное Ковыктинское газоконденсатное месторождение (Иркутская область), разработка которого должна стать основой сотрудничества в энергетической сфере между Россией и Китаем. Вместе с тем компания с момента своего создания считалась достаточно проблемной с точки зрения управляемости.

ИБГ ОНЭКСИМбанка приобрела контроль над СИДАНКО через залоговый аукцион в конце 1995 г. и последовавшие за ним инвестиционные конкурсы (к осени 1997 г. ИБГ владела 96,6% акций нефтяной компании). В ноябре 1997 г. 10% акций СИДАНКО приобрела одна из крупнейших нефтяных компаний мира — BP Amoco. При этом в соответствии с договором ее представители получили 20% голосов на собрании акционеров и в Совете директоров. Тогда же было решено, что для реализации Ковыктинского проекта СИДАНКО и BP Amoco создадут СП с паритетным участием (причем за 10% акций СИДАНКО BP Amoco заплатила 470 млн. долл., т. е. в три раза больше, чем ОНЭКСИМ-банк за всю компанию.)

Влияние ОНЭКСИМбанка на СИДАНКО стало определяющим уже с начала 1996 г. С того времени началась замена старого руководства компании, и высшие менеджеры банка стали активно вмешиваться в ее дела. Первое время казалось, что сотрудничество с ОНЭКСИМбанком идет на пользу нефтяной компании: весной-летом 1996 г. удалось ликвидировать большинство конфликтов с дочерними предприятиями, поставить их под контроль и установить рабочие отношения с администрациями тех регионов, где они расположены. В сентябре 1997 г. СИДАНКО с помощью ОНЭКСИМбанка приобрела новую «дочку», купив 51% акций АО «Братскнефтепродукт». Однако в дальнейшем выяснилось, что ни одну из ключевых управленческих проблем СИДАНКО и ни один из ключевых для компании внешних и внутренних конфликтов решить не удалось.

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

Весной 1998 г. руководство ИБГ провело радикальные изменения ее структуры. Было объявлено, что ее центром вместо ОНЭКСИМбанка становится Холдинг Интеррос (не путать с ФПГ «Интеррос»). К нему перешли крупнейшие пакеты основных входящих

в ИБГ финансовых и промышленных структур и одновременно туда переместился центр принятия стратегических решений. Поэтому с весны 1998 г. ИБГ ОНЭКСИМбанка корректнее называть ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ.

Что касается объективных позиций группы в экономике, то можно считать, что в целом в первой половине 1998 г. они сохранились, хотя неудач и потерь было все-таки больше, чем приобретений.

В банковской и финансовой сферах не реализовалось ни одно из заявленных ранее направлений экспансии. Не удалось осуществить слияние МФК и «Ренессанс-Капитала», а бизнес самого «Ренессанс-Капитала» был подорван начавшимся еще до 17 августа сжатием, а затем и развалом российского рынка ценных бумаг. Сорвалась покупка контрольного пакета Уникомбанка, к которой ОНЭКСИМбанк начал готовиться еще осенью 1997 г. До 17 августа сделку совершить не успели, а потом она стала бессмысленной.

К числу неудач в промышленности в первой половине 1998 г. следует отнести прежде всего вынужденную продажу контрольного пакета акций АО «Балтийский завод» его менеджерам. Пакеты акций значительной части других предприятий ВПК, входящих в ИБГ, были в это же время переданы (неясно, в собственность или в управление) компании «Новые программы и концепции». Дружественные связи с этой компанией не подлежат сомнению (в том числе и на сегодняшний день), но степень контроля над ней со стороны ИБГ нам не известна.

ИБГ не смогла также справиться с проблемами, накопившимися в нефтяной компании СИДАНКО, являвшейся одной из самых ценных и перспективных ее составляющих. Не помогла ни трехкратная смена руководства, ни привлечение менеджеров из British Petroleum. Не удалось использовать потенциал ВР и для активизации Ковыктинского проекта. (Лишь в конце февраля 1999 г. было принято решение о начале разработки ТЭО.) В результате в СИДАНКО активизировались процессы дезинтеграции, которые после августа 1998 г. вышли на поверхность.

Серьезным ударом по позициям и плану ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ стал отказ государства на неопределенный срок от приватизации Роснефти и продажи второго пакета акций Связьинвеста. И в том, и в другом случае ОНЭКСИМбанк предполагал принять активное участие.

Единственным успехом в промышленной сфере можно считать создание холдинга «Пермские моторы». Одноименное производственное объединение было разделено на несколько самостоятельных юридических лиц по направлениям деятельности, а затем на

их базе и на базе АО «Авиадвигатель» был создан указанный холдинг. Главным его предприятием стал Пермский моторный завод, который совместно с американской компанией Pratt & Whitney (один из мировых лидеров в отрасли) должен реализовать программу создания авиадвигателей нового поколения. Правда, уже через несколько месяцев контрольный пакет акций Пермского моторного завода был передан в залог государству в обмен на отсрочку налоговых платежей, и после августа 1998 г. стало ясно, что вероятность его возврата достаточно мала.

Августовский финансовый кризис имел для ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ очень тяжелые последствия. Оказался разрушенным ее центр — ОНЭКСИМбанк: почти сразу он прекратил активную деятельность и оказался не в состоянии выполнять свои обязательства перед отечественными и западными кредиторами. В частности, ОНЭКСИМбанк был первым из российских банков, не выплатившим проценты по еврооблигациям. В июле 1999 г. Центробанк РФ отозвал у ОНЭКСИМбанка лицензию и ввел в нем процедуру внешнего управления.

С осени 1998 г. руководством банка начало переговоры с Центробанком РФ и кредиторами (главным образом, иностранными). В течение примерно года казалось, что эти переговоры (равно и как частичная выплата долгов физическим лицам) являются лишь попыткой минимально сохранить лицо перед западными партнерами. Сам же банк брошен его владельцами на произвол судьбы. Однако в ноябре 1999 г. ОНЭКСИМбанку удалось заключить мировое соглашение с кредиторами, а через некоторое время ЦБР приостановил приказ об отзыве лицензии.

Банк МФК сохранил лицензию и по формальным параметрам остается в числе крупнейших (по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00) занимает 21-е место по размеру собственного капитала и 50-е — по чистым активам). Однако, по оценкам некоторых экспертов, он уже длительное время не ведет активной деятельности, и туда перевели «плохие активы» из других банков ИБГ.

Сразу после 17 августа ИБГ предприняла активные меры для сохранения своих позиций в банковском бизнесе. Во-первых, ОНЭКСИМбанк продал компаниям, входящим в Интеррос, контрольный пакет своей крупнейшей «дочки» — БалтОНЭКСИМ-банка. Последний, таким образом, оказался защищен от возможных претензий кредиторов ОНЭКСИМбанка, и ему удалось пережить кризис без серьезных потерь. По данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.) на 01.01.00 г. он занимает

122-е место по размеру собственного капитала и 52-е — по чистым активам.

Был также создан новый и формально никак не связанный со старыми Росбанк. (Первоначально предполагалось, что в его создании примут участие также акционеры МОСТ-банка и Менатеп, но очень скоро они заявили об отказе от этого.) В него удалось перевести значительную часть активов и бизнеса ОНЭКСИМбанка, и по количественным показателям он быстро занял лидирующие позиции среди отечественных банков (по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.) 17-е место по размерам собственного капитала и 13-е — по чистым активам).

В реальном секторе наиболее тяжелыми для ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ после кризиса оказались потери в нефтяной промышленности. Прежде всего, прекратилось привилегированное партнерство с Сургутнефтегазом, который переориентировался на «карманный» Сургутнефтегазбанк. Что касается СИДАНКО, то уже в конце 1998 г. на всех основных ее дочерних предприятиях в Сибири и на Дальнем Востоке были начаты процедуры банкротства, и они перешли под внешнее управление. А в январе 1999 г. по иску одного из мелких акционеров была начата процедура банкротства и в материнской компании: в начале февраля в ней было введено внешнее наблюдение, а в середине мая — внешнее управление.

По общему мнению, начало процедуры банкротства СИДАНКО было защитной мерой со стороны ее основных акционеров, которые одновременно являлись и главными кредиторами. Они таким способом пытались не допустить конкурсного производства на уже находившихся под внешним управлением дочерних предприятиях компании. Одновременно была сделана попытка более активно использовать потенциал иностранного акционера. В апреле представители ВР Ашосо получили большинство и пост председателя в Совете директоров СИДАНКО. Однако все эти действия не привели к успеху. В октябре-ноябре 1999 г. производственные мощности главных нефтедобывающих предприятий компании Черногорнефтегаз и Кондпетролеум были проданы по настоянию их основного кредитора — Тюменской нефтяной компании. Она же и стала их покупателем, реализовав таким способом давно намеченные планы экспансии. В перспективе вполне реальным стал полный распад СИДАНКО.

Ситуацию изменило лишь прямое политическое давление со стороны ВР Ашосо. Нефтяной гигант и поддерживавший его Европейский банк реконструкции и развития угрожали ТНК полной изоляцией, а российскому правительству — катастрофическим ухудшением

инвестиционного климата в стране. В результате в самом конце 1999 г. был достигнут компромисс, основные положения которого сводятся к следующему: процедура банкротства Черногорнефти прекращается, она возвращается в состав материнской компании, а взамен ТНК получает 25%+1 акцию самой СИДАНКО. Процент акций, принадлежащих ВР Атосо, остается неизменным, но количество ее голосов увеличивается также до 25% + 1. Количество акций СИДАНКО, находящихся в собственности ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ (представляемой в данном случае компаниями «Интеррос-Ойл» и «Кантупан-холдингз»), уменьшается до 65%, и они теряют контрольный пакет голосов. Однако в какой срок и насколько точно будут выполнены указанные договоренности, сказать трудно.

В ноябре 1999 г. СИДАНКО также потеряла свой так называемый «восточный блок» — Ангарскую нефтехимическую компанию, Хабаровский НПЗ и находящиеся рядом с ними сбытовые предприятия. Он был продан компании Росинвестнефть, поддерживаемой администрацией Иркутской области. Сами по себе указанные предприятия, особенно АНХК, убыточны, и в краткосрочном плане их продажа очень выгодна. Однако, на наш взгляд, уступив АНХК, СИДАНКО потеряла возможность играть сколько-нибудь значимую роль в Ковыктинском проекте.

Если в целом оценивать положение рассматриваемой ИБГ на конец 1999 г., то можно согласиться с позицией В. Потанина, которую он сформулировал весной того же года. Тогда в своих интервью он утверждал, что свой бизнес рассматривает с позиций не банкира, а руководителя многоотраслевого холдинга, для которого вложения в банки, прочие финансовые компании, телекоммуникации, промышленность и т. д. являются равноправными. И с этих позиций у ИБГ есть и хорошие активы — Норильский никель, Новолипецкий металлургический комбинат, Северная верфь, Росбанк, и проблемные или плохие-пример, ОНЭКСИМбанк или СИДАНКО. А в целом группа Интеррос-ОНЭКСИМ вполне успешно пережила кризис и остается одной из самых крупных и влиятельных.

Однако согласиться с этой позицией можно, лишь приняв две дополнительные гипотезы, которые проверить эмпирически сегодня невозможно. Первая гипотеза: сохраняется коалиция В. Потанина и М. Прохорова с Б. Йорданом. В противном случае возникает вопрос о том, как именно разделены пакеты акций входящих в ИБГ предприятий между структурами Интерроса и «Спутника» (в частности, Йордан заявлял, что считает Новолипецкий металлургический комбинат своим). А также о том, кто именно потерял

влияние в СИДАНКО в результате последних событий. Вторая гипотеза: холдинг Интеррос и Росбанк способны на необходимом уровне обеспечить свои дочерние промышленные предприятия финансовыми, управленческими и иными интеллектуальными услугами. Российский опыт показывает, что только прав собственности для контроля недостаточно, они могут быть относительно легко перераспределены.

Первая гипотеза представляется нам справедливой, хотя Йордан иногда говорит о Потанине как о бывшем партнере по бизнесу (и охотно перечисляет свои потери от сотрудничества с ним). Но как представитель иностранного капитала он в одиночку будет на том же НЛМК всего лишь достаточно бесправным портфельным инвестором, причем вне зависимости от величины своего пакета акций. На это Йордан едва ли согласится. Другое дело, что свои новые проекты он вполне может осуществлять с другими российскими партнерами.

Вопрос же о достаточности управленческого потенциала ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ, на наш взгляд, не беспредметен. Наибольшие успехи, по общему мнению, достигнуты ею на НЛМК и в РАО «Норильский никель». Но в первом случае ОНЭКСИМбанк лишь поддержал уже имевшийся на комбинате собственный высший менеджмент (В. Лисин, И. Франценюк), а во втором — команда менеджеров (А. Хлопонин, Д. Хагажеев, Ю. Котляр, В. Зеленин), хотя и была сформирована ОНЭКСИМбанком, но существовала отдельно от его руководства. С другой стороны, наиболее серьезный провал случился у группы в компании СИДАНКО, находившейся, насколько нам известно, под непосредственным контролем В. Потанина. Причем, провал этот чисто управленческий, поскольку стартовые условия у СИДАНКО при ее приватизации были не худшими среди российских вертикально-интегрированных компаний.

Политика и СМИ

Рассматриваемая ИБГ всегда была одной из наиболее политически активных, и чаще всего до августа 1998 г. от ее имени выступал ОНЭКСИМбанк. Другие ее структуры действовали на политическом поле, как правило, в паре с лидером. Впрочем, бывали и исключения. Так, лояльное ОНЭКСИМбанку руководство Норильского горно-металлургического комбината в ряде случаев пыталось самостоятельно добиться государственной поддержки, опираясь на левое большинство в Государственной Думе.

Взаимоотношения ОНЭКСИМбанка с властью на протяжении многих лет были самые тесные, постоянные и доверительные.

Причем ему удавалось одновременно иметь одинаково хорошие отношения с политиками, чиновниками и структурами, принадлежащими к разным фракциям «партии власти». На начальном этапе своими успехами банк был во многом обязан поддержке председателя Центробанка РФ В. Геращенко и министра внешней торговли, вице-преьера Правительства РФ О. Давыдова. В 1995 г. — первой половине 1996 г. основным партнером и патроном банка считался первый из тогдашних вице-премьеров О. Сосковец. Именно с ним в первую очередь обсуждалась идея залоговых аукционов и именно он первый ее одобрил. Но не менее активную поддержку оказал ей и другой первый вице-премьер тогдашнего правительства — А. Чубайс. Он же, по общему мнению, был во властных структурах инициатором и самым активным лоббистом назначения В. Потанина первым вице-премьером в августе 1996 г., а также способствовал победе ОНЭКСИМбанка на конкурсе по Связьинвесту летом 1997 г. Как представляется, весьма дружественные отношения были у ОНЭКСИМбанка также и с Ю. Лужковым. Он активно привлекал банк к участию в московских экономических программах, а тот в свою очередь, например, прокредитовал выкуп московским правительством контрольного пакета ЗИЛА и оказал заводу финансовую помощь. (Об отношениях Балтнэксимбанка с властями Санкт-Петербурга уже говорилось выше.)

В первый период развития ОНЭКСИМбанка его менеджмент формировался во многом за счет перешедших туда руководителей и специалистов государственных банков России и бывшего СССР — ЦБР, Внешторгбанка, Международного банка экономического сотрудничества СЭВ. На работу в ОНЭКСИМбанк приходили, правда на достаточно короткое время, также чиновники весьма высокого ранга из ГНС и ГТК. Банк активно привлекал статусных отставников и в высшие органы управления контролируемых им промышленных предприятий. Приведем лишь два примера. После ликвидации Комитета по драгоценным металлам и камням первому заместителю председателя Комитета А. Котляру и еще нескольким ведущим сотрудникам были немедленно предложены руководящие должности в РАО «Норильский никель» (в 1999 г. Ю.Котляр был избран председателем Совета директоров РАО). А в АО «Пермские моторы», контролируемом Интерросом, в 1997 г. председателем Совета директоров был избран В. Степанков — бывший генеральный прокурор РФ, его заместителем А. Калинин — бывший замминистра промышленности.

Апофеозом близости ОНЭКСИМбанка к власти стал, конечно, приход В. Потанина (после президентских выборов 1996 г.) на пост

первого вице-преьера правительства, который он занимал до марта 1997 г. Однако с весны 1997 г. отношения ОНЭКСИМбанка с «партией власти» стали значительно ухудшаться, а политические позиции — слабеть. С осени того же года у банка уже не было открытых сторонников в федеральном правительстве.

Тем не менее в глазах всех реальных политических сил Потанин и его команда остаются в высших слоях российской экономической элиты. Причем «национально-ориентированной», а не «космополитической» ее части. Поэтому определенный уровень контактов с властью им гарантирован при любом правительстве. В качестве подтверждения данного тезиса можно привести и хорошие отношения рассматриваемой ИБГ с Ю. Маслюковым (публично одобрявшим ее деятельность в РАО «Норильский никель»), и назначение Потанина заместителем председателя Государственной комиссии по восстановлению Югославии (председателем которой являлся сам глава правительства) при С. Степашине.

По степени вовлеченности в сферу масс-медиа ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ с большим отрывом уступает «империи» Смоленского-Березовского, группе МОСТ и АФК «Система», находясь во втором ряду вместе с Газпромом и ЛУКОЙЛом. При этом открытую активность она проявляет только в сфере печатных СМИ.

В 1995 г. ОНЭКСИМбанк финансировал создание журнала «Эксперт», являющегося сегодня одним из самых авторитетных деловых еженедельников, и стал одним из его крупных акционеров. Весной 1997 г. ОНЭКСИМбанк стал крупным акционером (20% акций) и инвестором АО «Комсомольская правда», примерно в то же время был приобретен контрольный пакет акций газеты «Известия» (в результате конфликта редакции газеты с прежним главным акционером ЛУКОЙЛом). В сентябре 1997 г. банк приступил к изданию собственной газеты «Русский телеграф». Для работы в сфере масс-медиа в ИБГ в конце 1997 г. была создана специальная структура — «Проф-медиа». В итоге к началу 1998 г. ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ обладала, пожалуй, наилучшим среди других ИБГ набором печатных СМИ.

После августа 1998 г. информационные ресурсы ИБГ уменьшились незначительно: было лишь прекращено издание «Русского телеграфа». Позиции остальных изданий и степень контроля за ними сохранились на прежнем уровне. В. Потанин утверждает, что есть все условия (в том числе финансовые) для продолжения их выпуска в ближайшие годы. Что касается журнала «Эксперт», то, по официальным заявлениям, он вообще является прибыльным.

Все печатные СМИ, контролируемые ИБГ, сконцентрированы в рамках Издательского дома «Проф-медиа», который кроме

указанных выше газет и журналов выпускает также более 70 центральных и региональных информационных и рекламных изданий (в том числе такие популярные, как «Экспресс-газета» и «Антенна»), а также владеет полиграфическими предприятиями, оптовой и розничной дистрибуторской сетью. По мнению его руководителей, «Проф-медиа» — крупнейший издательский дом в стране. А В. Потанин заявлял, что считает его хорошим активом своей ИБГ с точки зрения прибыльности и перспективности.

В электронных масс-медиа Интеррос-ОНЭКСИМ формально никогда не имел никаких позиций. Тем не менее в 1997 г. многие наблюдатели говорили о спонсировании ОНЭКСИМом второго телеканала, а конкурирующие с ним СМИ открыто утверждали, что он под контролем банка.

4. «ИМПЕРИЯ» ХОДОРКОВСКОГО

В отличие от большинства рассматриваемых нами ИБГ, мы именуем данную не по названию центрального элемента, а по фамилии лидера. Это связано с тем, что и центральный элемент, и отраслевое позиционирование данной ИБГ менялось. За, примерно, десять лет существования она прошла путь от финансово-торговой к финансово-промышленной, а затем к промышленно-финансовой с четкой нефтяной специализацией. ИБГ началась как группа банка Менатеп, затем стала группой Менатеп-Роспром-ЮКОС, затем на короткое время — ЮКОС-Менатеп.

В результате событий 1998 г. у «империи» Ходорковского полностью сменились конфигурация, структура и *центральный элемент*. В настоящее время она свелась в основном к связке двух нефтяных компаний, и наиболее адекватное ее нынешнее название — группа ЮКОС-ВНК. При этом, хотя скорость и глубина этих изменений, вызванные финансовым кризисом, являются вынужденными и чрезвычайными, по направленности они продолжают тенденции, характерные для «империи» Ходорковского на протяжении всей ее истории. При этом первое лицо группы всегда оставалось одним и тем же — М. Ходорковский. То же самое касается и второго лица — И. Невзлина. В основном не менялась и команда главных собственников и менеджеров, лишь пополняясь при приобретении новых компаний.

Развитие до начала 1998 г.

Банк Менатеп был учрежден в самом конце 1988 г., т. е. относится к самым старым банкам России. Он сразу вошел в сотню крупнейших банков России, постоянно поднимаясь все выше и

выше (01.01.93 г. — 26-е место, 01.01.95 г. — 12-е место, 01.07.97 г. — 10-е место, 01.07.98 г. — 5-е место).

Первым из крупных частных фирм (еще во времена СССР) Менатеп начал массовую продажу своих акций физическим лицам. Создав при этом ажиотажный спрос, банк затем в течение многих лет не выплачивал сколь-нибудь значимых дивидендов. И вдобавок не давал реальной возможности акционерам реализовать никакие другие права собственников банка (напоминаниями о которых утешали россиян, «купивших себе немного Менатепа», его руководители в многочисленных интервью в начале 90-х годов). Но об этом, кажется, все забыли. Как, впрочем, забыли и о «героях» 1991 — 1992 гг. — РИНАКО, НИПЕК, ВПИК. При этом, конечно, ни банк, ни указанные финансовые компании никаких законов не нарушали и все свои формальные обязательства выполняли.

Банк специализировался на работе с корпоративными клиентами (крупными предприятиями). Обслуживание физических лиц не являлось для него приоритетным направлением, хотя он был в числе лидеров и по объемам привлеченных вкладов. На конец 1997 г. Менатеп имел 37 филиалов, а также три дочерних банка в России — Самарский биржевой банк, Менатеп-Санкт-Петербург, СКБ-банк (Екатеринбург) и два в ближнем зарубежье — Менатеп-Ереван и Менатеп-Сухуми. В дальнем зарубежье банк имел дочернюю финансовую компанию в Швейцарии — Menatеп Finance S. A., а летом 1997 г. приступил к размещению на американских и европейских финансовых рынках ADR на свои акции.

С самого начала Менатеп стал центром многопрофильной группы, создав множество дочерних компаний, в особенности финансовых (брокерских) и торговых. Среди первых наиболее известными были «Альянс-Менатеп» и «Русские инвесторы», среди вторых — «Торговый дом Менатеп» (внутренняя торговля), «Менатеп-Импэкс» (внешняя торговля, в частности, в течение ряда лет компания была одним из крупнейших нефтетрейдеров).

Менатеп был, пожалуй, единственным из российских банков, который с самого начала заявил о намерении сформировать вокруг себя крупный промышленный холдинг. И, вообще говоря, последовательно выполнял заявленную программу действий, начиная с конца 1992 г. В процессе ваучерной приватизации и в последующие годы банк приобрел крупные пакеты акций более ста промышленных предприятий (правда, впоследствии это количество пришлось сократить втрое). Менатеп также стал одним из главных победителей залоговых аукционов конца 1995 г.

В большинстве случаев руководители ИБГ стремились к реальному управлению контролируруемыми предприятиями, а не только к замыканию их финансовых потоков на Менатеп. Наиболее яркий пример — АО «Апатит». Получив контроль над этим крупнейшим производителем сырья для производства минеральных удобрений, банк сразу приступил к разработке двух проектов: строительства на его территории завода по производству этих удобрений на экспорт и модернизации одного из портов в Мурманске для обеспечения благоприятных условий их транспортировки.

Основным приобретением Менатепа на залоговых аукционах стал контрольный пакет акций нефтяной компании ЮКОС (а также контрольный пакет акций Мурманского морского пароходства, перепроданный в конце 1998 г. ЛУКОЙЛу). И с этого момента нефтяная промышленность становится основным центром интересов «империи» Ходорковского. В конце 1997 г. она продолжила экспансию в нефтяную промышленность, приобретая в результате приватизационного конкурса контрольный пакет акций Восточной нефтяной компании.

В 1997 г. произошли изменения: команда Ходорковского почти в полном составе ушла из банка в ЮКОС и в управляющую компанию Роспром (см. ниже). Исполнительная власть в банке была передана новой команде наемных менеджеров во главе с председателем правления А. Зурабовым (человеком для банка относительно новым). Это должно было радикально изменить лицо Менатепа. Зурабов объявил о конце эры инвестиционного банка и начале эры банка универсального. Промышленные предприятия, входящие в состав ИБГ, должны были стать для Менатепа одними из клиентов, а он для них — одним из обслуживающих банков, хотя все-таки самым любимым и любящим. Но сбыться этим планам было не суждено. После прихода к руководству новой команды (хотя и отнюдь не по ее вине) банк прожил фактически лишь год.

ЮКОС — вторая по объему производства и запасам и, по-видимому, третья по качественным показателям вертикально интегрированная нефтяная компания России. Ядро компании составляют нефтедобывающие объединения Юганскнефтегаз и Самаранефтегаз и три нефтеперерабатывающих завода — в Самаре, Сызрани и Новокуйбышевске. Основным перспективным ресурсом ЮКОСа является сверхкрупное и потенциально сверхэффективное Приобское нефтяное месторождение.

В результате залогового аукциона и последовавшего за ним инвестиционного конкурса компании, представляющие Менатеп,

приобрели более 80% акций ЮКОСа. Покупка ЮКОСа имела характер «дружественного захвата». Во-первых, плотные контакты нефтяной компании и банка начались, как минимум, в начале 1994 г., т. е. два года они «притирались» друг к другу. Во-вторых, новые хозяева сохранили за старым руководством значительное реальное влияние и высокие посты, которые и к настоящему времени не стали чисто номинальными. Однако главную роль в управлении ЮКОСом сразу после его покупки стали играть Ходорковский и члены его команды, для которых с 1997 г. нефтяная компания стала основным местом работы.

Практически сразу же после перехода под контроль Менатеп ЮКОС начал экспансию в смежные отрасли. Наиболее серьезными приобретениями стали, по-видимому, контрольные пакеты акций Омского и Московского шинных заводов. Кроме того, весной 1997 г. ЮКОС стал совладельцем крупной транспортной компании — АО «Волготанкер», а с середины 1998 г. принимает активное участие по управлению компанией.

ВНК — региональная нефтяная компания, расположенная на юге Западной Сибири. Включает в себя Томскнефть, Томскнефтегазгеологию, Ачинский нефтеперерабатывающий завод и три сбытовых предприятия — Томскнефтепродукт, Новосибирскнефтепродукт, Хакаснефтепродукт. По основным показателям компания находится либо в конце первой, либо в начале второй десятки российских нефтяных компаний. Активы ВНК, безусловно, являются хорошим дополнением к ресурсам и мощностям ЮКОСа.

Приобретение ВНК «империей» Ходорковского имело характер враждебного захвата. По общему мнению, основная часть высшего менеджмента ВНК во главе с первым вице-президентом В. Калюжным и вице-президентом Г. Авалишвили пыталась не допустить такого варианта приватизации. Этот факт заслуживает внимания, поскольку в 1998—1999 гг. указанные руководители ВНК заняли ключевые посты в министерстве топлива и энергетики, что, естественно, негативно повлияло на отношения ЮКОСа с правительством.

Прочая промышленность. Как уже отмечалось, в процессе массовой приватизации Менатеп приобрел крупные пакеты акций, как минимум, нескольких десятков промышленных предприятий. В середине 1996 г. банк впервые представил в СМИ развернутую информацию о предприятиях, которыми он владеет, и заявил свои приоритеты в сфере промышленности. Менеджеры Менатепа сообщили тогда о том, что помимо нефтяной промышленности (которая

всегда была приоритетом номер один) банк выделяет четыре стратегических направления.

- Пищевая промышленность — «Колос», Моспищекомбинат, Детчинский комбинат овощных концентратов, а также предприятия «Ерднеевское», «Сладость», «Геркулес», «Супермак».

- Текстильная промышленность — Московская ситценабивная фабрика, «Парижская коммуна», «Сиволокно», «Шелк», «Нитрон», «Собитекс»(объединены в ФПГ Консорциум «Русский текстиль»).

- Строительство и промышленность стройматериалов — «Центр-академстрой», «Монтажспецстрой», «Моспромстройматериалы», «Мосасботермостекло», «Союзстекломаш», «Заречье», «Гис».

- Горная химия — АО «Апатит».

Кроме того говорилось о еще двух направлениях инвестиций в промышленность.

- «Инвестбанковская линия» — покупка крупных пакетов акций предприятий для перепродажи через достаточно длительный срок после подъема курсовой стоимости. Прямое участие в управлении такими предприятиями или в их модернизации исключалось, ввиду неподъемных для банка объемов требуемых капвложений. Предполагалась лишь «косметическая» предпродажная подготовка, в частности, обеспечение «прозрачности» для западного инвестора. Среди таких предприятий чаще всего назывались предприятия медной промышленности Урала.

- Инвестиции «на свой риск». В числе предприятий, относимых к этой категории были: Березниковский титаномагнийевый комбинат («Ависма»), Волжский трубный завод, Усть-Илимский ЛПК.

Однако события последующих лет не подтвердили, на наш взгляд, что «империя» Ходорковского строго придерживалась заявленных в 1996 г. приоритетов. Из четырех указанных выше стратегических направлений экспансия, судя по имеющимся данным, осуществлялась лишь в одном — технологическая цепочка, идущая от горной химии. В дополнение к АО «Апатит» на Кольском полуострове было приобретено АО «Воскресенские минеральные удобрения» (расположено в Московской области, является крупнейшим потребителем продукции АО «Апатит», в 1997 г. входило в тройку крупнейших российских производителей минеральных удобрений). Что же касается остальных трех направлений, то, похоже, что в пищевой промышленности ИБГ смогла лишь сохранить позиции, захваченные в 1995—1996 гг., а в текстильной промышленности и в строительстве достаточно быстро их потеряла.

С другой стороны, не рассматривавшийся исходно как стратегическое приобретение Волжский трубный завод, судя по имеющейся информации, оказался достаточно успешным и динамичным, и на несколько лет стал важной частью ИБГ. Прямо противоположной оказалась судьба двух других крупных предприятий, купленных «на свой риск»: «Ависма» была вначале продана иностранному инвестору, а затем перекуплена у него другой российской ИБГ. А что касается Усть-Илимского ЛПК, то его осенью 1997 г. пришлось передать в управление московской компании «Континентальинвест», а в феврале 1999 г., по некоторым данным, менатеповский пакет акций был возвращен государству.

Более или менее точно реализовались лишь планы, связанные с «инвестбанковской линией». Предприятия, купленные в ее рамках, действительно начали перепродаваться в конце 1998 г. Но, по-видимому, не в связи с резким ростом стоимости их акций, а из-за потребности «империи» в деньгах.

Рассматриваемая ИБГ никогда не имела серьезных позиций в высокотехнологичных отраслях. Отношения Менатеп с предприятиями данной сферы ограничивались их коммерческим кредитованием. В качестве примеров можно привести договора с ТАНТК им. Бериева и Иркутским авиационно-промышленным объединением, а также с правительством Татарстана и Казанским авиационно-промышленным объединением им. Горбунова (КАПО). Первый касался выделения кредита в размере 10 млн. долл. на испытание и подготовку к производству самолета-амфибии Бе-200; второй — финансирования производства на КАПО 32 пассажирских самолетов Ту-204.

Для работы с промышленными предприятиями, входящими в состав «империи» и признанными «достойными» непосредственного управления (за исключением нефтяных компаний), в сентябре 1995 г. была создана специальная управляющая компания — ЗАО «Роспром». Она осуществляла не только управление финансовыми потоками, но и инвестиционный, сбытовой и производственный менеджмент на указанных предприятиях. Но при этом их акции не передавались ни в собственность компании, ни в доверительное управление. Иначе говоря, Роспром с самого начала формировался не как самостоятельная структура, а как проектно-производственно-технологическое подразделение ИБГ. В начальный период количество предприятий, управляемых Роспромом, по данным его руководителей, равнялось 29, а к концу 1997 г. составляло более 40. (Помимо Роспрома в ИБГ, судя по заявлениям ее менеджеров, входили еще две отраслевые управляющие компании — «Русский текстиль» и «Русский продукт».)

В начале 1997 г. в Роспром перешло практически все высшее руководство Менатеп (сначала М. Ходорковский и Л. Невзлин, затем — С. Голубович, А. Дубов, П. Лебедев, С. Монахов). На этом основании многие наблюдатели сделали вывод, что именно Роспром стал центром всей ИБГ, которую стали именовать Роспром-Менатеп или Менатеп-Роспром. Однако, на наш взгляд, эту роль Роспром никогда не играл: во-первых, потому что никогда не владел управляемыми предприятиями, т. е. был строго функциональной структурой; во-вторых, потому что никогда не управлял ЮКОСом. И наконец, в-третьих, как оказалось, должности в Роспроме были для Ходорковского и его главных соратников лишь транзитным пунктом на пути из банковской сферы в нефтяную.

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

В первой половине 1998 г. банк Менатеп функционировал вполне успешно, в частности, активно наращивал свою филиальную сеть (к началу августа число филиалов достигло 43). Значимые негативные события происходили лишь в промышленной части «империи». В начале 1998 г. результаты приватизации Волжского трубного завода и АО «Апатит», являющихся, пожалуй, ее наиболее успешными предприятиями, не считая нефтяных, были оспорены прокуратурой. Основанием стало невыполнение некоторых условий инвестиционных конкурсов, и суды первой инстанции удовлетворили иски прокуратуры. В ответ последовали встречные иски, и, насколько нам известно, на конец 1999 г. судебные разбирательства завершены не были. Впрочем, тому же Волжскому трубному заводу эти разбирательства не помешали функционировать относительно благополучно и даже провести «санирующее самобанкротство».

В нефтяной отрасли в начале 1998 г. Ходорковский предпринял попытку резко укрупнить свое хозяйство: было объявлено о планах создания компании ЮКСИ, объединяющей ЮКОС, ВНК и контролируемую Б. Березовским и Р. Абрамовичем Сибнефть. Компания, возникающая в результате такого объединения, стала бы первой в России и с объемом добычи около 100 млн. тонн вошла бы в число мировых лидеров. Было объявлено о создании объединенного правления и начале осуществления юридических процедур объединения. Процесс должен был завершиться к началу 1999 г. Однако уже летом 1998 г. было объявлено, что никакого объединения не будет.

Потерпев неудачу с ЮКСИ, Ходорковский начал преобразования в ЮКОСе и ВНК: там были разделены вертикали собственности и управления. Функции исполнительных органов всех добывающих

предприятий ЮКОСа и ВНК были переданы специально созданной управленческой компании «ЮКОС-эксплорейшн энд продакшн», перерабатывающих и сбытовых — компании «ЮКОС-рифайнинг энд маркетинг», а оба головных холдинга передали функции своих исполнительных органов компании «ЮКОС-Москва». Эта операция, в частности, позволила ЮКОСу и ВНК начать функционировать как единый комплекс и игнорировать позиции миноритарных акционеров дочерних компаний.

Кризис, начавшийся после 17 августа 1998 г., наиболее сильный удар нанес по банковской составляющей «империи»: банк Менатеп был, похоже, сразу же признан безнадежным. Часть его бизнеса была переведена в бывший дочерний банк Менатеп-Санкт-Петербург, который резко увеличил свой уставный капитал и к которому отошла практически вся филиальная сеть Менатеп. При этом в сентябре 1998 г. состав акционеров банка Менатеп-Санкт-Петербург полностью сменился. Было объявлено, что принадлежавший Менатепу контрольный пакет его акций продан ряду предприятий нефтяного и газового комплекса России. Полный список этих предприятий в СМИ не приводился, но согласно общему мнению, контрольный (или почти контрольный) пакет акций принадлежит структурам ЮКОСа, а блокирующий получило ЗАО «Сигма-газ» — санкт-петербургская «внучка» Газпрома. (Председателем Совета директоров банка стал первый заместитель председателя правления Газпрома П. Родионов.) Другая часть бизнеса и клиентов была сконцентрирована в Доверительном и инвестиционном банке, который также уже довольно давно входил в «империю».

И Менатеп-Санкт-Петербург, и Доверительный и инвестиционный банк в посткризисный период достаточно быстро расширяют масштабы своей деятельности и по количественным показателям (на 01.01.00 г.) входят в число ведущих российских банков. Первый из них занимает 28-е место по размеру чистых активов и 19-е — по капиталу, а второй — 16-е место по размерам активов и 10-е — по капиталу (данные журнала «Коммерсантъ-Деньги» № 12 от 29.03.00 г.). Тем не менее претендовать на позиции, которые в банковской системе России занимал в докризисный период Менатеп, они пока не могут.

Для самого Менатепа была выбрана стратегия его достаточно быстрой ликвидации. В конце 1998 г. А. Зурабов заявил, что в банке проводится политика «постепенного сведения пассивов и активов к нулю». В середине мая 1999 г. у Менатепа была отозвана банковская лицензия, а в начале июня Арбитражный суд по инициативе ЦБР начал процедуру его банкротства, которая на конец

1999 г. находится в завершающей стадии — конкурсное производство. В свете сказанного предпринятая в декабре 1999 г. ЮКОСом попытка остановить процедуру банкротства банка выглядит не более чем мелким тактическим ходом.

Представляется, что с осени 1998 г. единственной реальной задачей, стоявшей перед «империей» в связи с Менатепом было сохранение своего имиджа. А это предполагает урегулирование отношений прежде всего с иностранными кредиторами, а кроме того — с российскими частными вкладчиками и бюджетом. Для того чтобы «сохранить лицо» перед западными партнерами необходимо было решить проблемы с теми из них, с кем Менатеп не смог расплатиться по кредитам, которые были получены для покупки ВНК. В конце 1998 г. эта задача была в основном решена: кредиторы согласились вместо платежей по кредитам получить в собственность заложенные акции ЮКОСа. В целом пакет акций, переданный иностранцам, составил чуть больше 30% (при этом контрольный пакет остался у ИБГ). Выплаты частным вкладчикам производятся с осени 1999 г. через банк Менатеп-Санкт-Петербург и, по официальным заявлениям, эта категория долгов будет погашена полностью. Была также объявлена программа выкупа акций физических лиц — акционеров Менатепа с оплатой частично деньгами, а частично акциями ЮКОСа (по данным менеджеров ИБГ, на конец 1999 г. было выкуплено около 80% таких акций).

После 17 августа 1998 г. позиции «империи» в ряду крупнейших российских ИБГ полностью определяются наличием в ее составе связки из двух нефтяных компаний — ЮКОС—ВНК, которые по всем объемным показателям суммарно занимают второе место в российском нефтяном секторе (после ЛУКОЙЛа) и имеют хорошие возможности как для успешного текущего функционирования, так и для развития в долгосрочной перспективе.

В послекризисный период ЮКОС и ВНК, как крупные экспортеры, получили существенный выигрыш от девальвации рубля. Это, в частности, позволило им разрешить большинство накопившихся конфликтов по поводу взаимной задолженности с администрациями Самарской и Томской областей. Кроме того, осенью 1999 г. был принят федеральный закон, разрешающий разработку Приобского месторождения на условиях СРП.

К числу успехов в нефтяной сфере можно отнести начало поставок нефти в Китай. Во второй половине 1998 г. они осуществлялись в очень небольших объемах в обмен на встречные поставки в Самару нефти с контролируемых Китайской национальной нефтегазовой корпорацией (КННК) месторождений Северного Казахстана.

В феврале 1999 г. с КННК был подписан договор о возможности поставок в течение 1999 г. в объемах до 1 млн. тонн, но при этом предполагалось, что по каждой отдельной партии будут заключаться специальные соглашения. ЮКОС также заявил о намерении проложить в Китае нефтепровод из Иркутской области. Однако, как нам представляется, он может быть реализован лишь в связке с полномасштабной разработкой Ковыктинского газоконденсатного месторождения, а по поводу последнего Китай и Россия договорились лишь о начале разработки технико-экономического обоснования.

В 1999 г. была начата реализация давно объявленной руководителями ИБГ программы перевода предприятий ЮКОСа и ВНК на единую акцию (т. е. обмена акций входящих в них предприятий нефтедобычи, нефтепереработки и нефтепродуктообеспечения на акции ЮКОСа). Однако здесь они встретили жесткое противодействие международного инвестора К. Дарта, приобретшего в период ваучерной приватизации блокирующие или близкие к ним пакеты акций Юганскнефтегаза, Самаранефтегаза и Томскнефти. В России К. Дарт поддержали ФКЦБ и НАУФОР, заявлявшие, что предложенный вариант обмена акций несправедлив и ущемляет права миноритарных акционеров. Конфликт ЮКОС — Дарт был в 1998—1999 гг. одной из важнейших проблем для «империи» Ходорковского. В декабре 1999 г. он, похоже, разрешился в пользу ИБГ: входящие в нее компании приобрели принадлежащие К. Дарту акции, причем цена, судя по всему, была значительно ниже той, на которую он рассчитывал.

Что касается ненефтяной части промышленной составляющей ИБГ, то она понесла весьма значительные потери. Были проданы Мурманское морское пароходство и АО «Нитрон» (ЛУКОЙЛу), Омскшина (Сибуру), Московский шинный завод (правительству Москвы), а также уже упоминавшиеся Волжский трубный завод (МДМ-банку) и Усть-Илимский ЛПК. По утверждениям менеджеров ИБГ, эти продажи осуществлялись для концентрации усилий на основном бизнесе. Причем, этот бизнес понимается достаточно узко — нефтедобыча, нефтепереработка и торговля нефтепродуктами — и не включает даже нефтехимию. Можно, однако, предположить, что продажа, например, такого успешного и не нуждающегося в постоянном оперативном управлении предприятия как Волжский трубный завод связана просто с потребностью ИБГ в свободных деньгах (например, для урегулирования конфликта с тем же К. Дартом). На конец 1999 г. в составе ИБГ, похоже, остаются такие крупные предприятия как «Апатит» и «Воскресенские»

минеральные удобрения». Сохраняются также ее позиции в пищевой промышленности. Но в любом случае ненефтяная промышленность, как и банковская сфера, не является в настоящее время для рассматриваемой ИБГ приоритетной.

Политика и СМИ

«Империя» Ходорковского относится к ИБГ, которые имеют постоянные и тесные связи с государством и являются самыми политически активными.

Широко распространено мнение о том, что еще в последние годы существования СССР банк Менатеп располагал доверительными контактами с союзным партийным и советским руководством и что в нем с момента создания «работали» партийные деньги. Ответ руководителей банка всегда был, примерно, следующим: «Денег КПСС у нас не было. Но если бы предложили, мы бы не отказались. И никто бы в 1989—1991 гг. не отказался. Во-первых, не посмел бы, а во-вторых, уж очень это было бы выгодно».

С российским руководством тесные отношения были установлены с самого начала. По легенде, при И. Силаеве М. Ходорковский располагал в резиденции правительства собственным кабинетом, а при Е. Гайдаре пытался создать и возглавить инвестиционный комитет в Минтопэнерго России. Наиболее очевидные примеры тесных контактов с федеральным правительством и прямой поддержки с его стороны в период премьерства В. Черномырдина — залоговый аукцион по ЮКОСу, а затем — согласие на применение сложных вексельных схем, позволивших с большим дисконтом погасить задолженности по налогам его дочерних предприятий.

Для поддержания контактов с властями руководство ИБГ активно использовало механизм личной унии. Так, до августа 1998 г. на руководящих постах в Менатепе работали, как минимум, два крупных отставных правительственных чиновника: первый заместитель председателя правления К. Кагаловский, который в 1992—1994 гг. занимал пост представителя России в международных финансовых организациях (и был, несмотря на относительно скромную должность, активным и влиятельным членом команды Гайдара); Е. Сабуров — вице-премьер и министр экономики в правительстве Силаева, возглавлявший первый (догайдаровский) этап экономических реформ (он являлся директором Института проблем инвестирования банка Менатеп). Оба они и по сей день занимают высокие посты в ИБГ. Три крупных правительственных чиновника стали (после отставки) вице-президентами ЮКОСа — это В. Иваненко — министр безопасности в правительстве Силаева, А. Самусев — заместитель

министра топлива и энергетики, а затем замминистра финансов в правительствах Гайдара и Черномырдина и Э. Грушевенко — первый заместитель министра топлива и энергетики в 1992 г. (двое последних, впрочем, к настоящему времени покинули ИБГ). На руководящие должности привлекались чиновники не только федерального уровня. Наиболее известный пример такого рода — бывший управляющий делами московской мэрии В. Шахновский. Пример обратного движения — из «империи» в федеральную власть — только один, и то не очень «чистый» — это примерно годичное пребывание Л.Невзлина на должности заместителя генерального директора ИТАР-ТАСС в 1997—1998 гг.

После отставки правительства Черномырдина в 1998 г. связи ИБГ с федеральными властями стали ослабевать, несмотря на то, что министром топлива и энергетики в правительствах С. Кириенко и Е. Примакова был выходец из Менатепа С. Генералов. Именно Генералов в начале 1999 г. выступил против предложенной ЮКОСом схемы реорганизации государственных нефтяных компаний. И он же привлек на должность первого заместителя министра уже упоминавшегося В. Калюжного, который в правительствах С. Степашина и В. Путина стал уже главой Минтопэнерго (а своим первым заместителем сделал Г. Авалишвили).

В сфере публичной политики рассматриваемая ИБГ наиболее активно проявила себя в период президентских выборов 1996 г., когда Менатеп и ЮКОС, по существующему мнению, были одними из крупнейших спонсоров избирательной кампании Б. Ельцина. Что касается выборов в Государственную Думу, то в 1993 г. и в 1995 г. М. Ходорковский, по его собственным публичным высказываниям, в небольших объемах финансировал самые разные политические партии, за исключением экстремистских. В 1999 г. он громко заявил о поддержке Г. Явлинского, но реальный вклад в его избирательную кампанию неясен. По спискам блока ОВР в Государственную Думу прошел А. Дубов, в течение многих лет входивший, как минимум, в первую десятку высших менеджеров Менатепа, а затем ЮКОСа. Представители ИБГ утверждают, что как уход в политику, так и выбор блока являются исключительно личным решением Дубова, но соглашаются с тем, что это не является результатом разрыва отношений со старыми партнерами.

Кроме того, следует отметить, что с 1998 г. Ходорковский стал активно выступать в роли спикера во время коллективных переговоров крупных нефтяных компаний с правительством и их публичных акций. По словам лидеров других компаний, они охотно доверяют

ему эту роль, поскольку у него большой опыт взаимодействия с государством.

Влияние «империи» Ходорковского в сфере СМИ всегда было незначительным. Более того, можно даже утверждать, что она не имела продуманной корпоративной информационной политики. Однако она, по-видимому, первой среди других ИБГ начала экспансию в сферу Интернет-СМИ, приобретя в 1999 г. одну из самых популярных электронных российских газет Gazeta.ru. (Самым крупным интернет-проектом Ходорковского было создание в том же году СибИнтеК в Нефтеюганске с тем, чтобы занять свободные человеческие и телекоммуникационные ресурсы ЮКОСа. Затраты на этот проект — около 10 млн. долл.; об успехах пока ничего не сообщалось.)

5. ГРУППА ИНКОМБАНКА

Развитие до начала 1998 г.

Инкомбанк — один из самых старых российских банков (зарегистрирован 11 ноября 1988 г.). На 01.07.98 г. по размерам активов занимал 3-е место среди российских банков. Среди негосударственных банков с середины 1994 г. постоянно занимал либо первое, либо второе места. В конце 1997 г. банк имел более 68 филиалов в России (третья по масштабам филиальная сеть после Сбербанка и группы СБС-Агро) и один на Кипре. По данным, появившимся в СМИ осенью 1998 г., до кризиса Инкомбанк обслуживал 10% всех платежей в стране, а также 10% (по другим данным — 5%) внешнеторгового оборота России. Одновременно он длительное время занимал второе место после Сбербанка и по объему привлеченных средств населения. Инкомбанк владел дочерним банком на Украине (Инкомбанк-Украина), а также финансовой компанией в Швейцарии (Инком Финанс Групп АГ). Он первым из российских банков начал предлагать свои акции иностранным инвесторам (в форме ADR). Бесспорными лидерами Инкомбанка с самого начала его создания являлись его первые лица — президент В. Виноградов и председатель Наблюдательного совета (так именуется в Инкомбанке Совет директоров) В. Грошев.

Интересы Инкомбанка в промышленности проявились еще в начале 90-х годов и всегда были масштабными и разнообразными (кредитные вложения в промышленность в середине 1998 г. в долларовом исчислении составляли 2 млрд.). ИБГ, сформировавшаяся вокруг банка, была одной из самых крупных: в 1997 г. его представители говорили о 200 связанных с ним предприятиях. Однако в

отличие от ИБГ, сформированных другими ведущими банками, она являлась не имущественной, а управленческой. Интегрирующим механизмом в ней являлись клиентские и кредитные отношения между банком и промышленными предприятиями, которые дополнялись комплексным обслуживанием инвестиционных проектов последних (по данным банка, к середине 1997 г. он профинансировал около шестидесяти среднесрочных инвестиционных проектов на сумму более 600 млн. долл.) и относительно небольшим участием в их акционерном капитале. Это участие, как правило, ограничивалось 10—30% и позволяло банку осуществлять контроль (но не управление) за финансовой деятельностью предприятий.

Отказ от установления полного контроля над промышленными предприятиями, находящимися в сфере влияния Инкомбанка, его руководство заявляло в качестве принципиальной позиции. Инкомбанк не создал также при себе или рядом с собой никакой специальной структуры — типа Роспрома или Интерроса — для работы с промышленными предприятиями, входящими в ИБГ. И все-таки иногда он приобретал контрольные пакеты акций промышленных предприятий и пытался активно участвовать в управлении ими. На конец 1997 г. наиболее известными и важными среди них были, по-видимому, Кондитерский холдинг «Бабаевский» (АО «Бабаевское», Ожуралкондитер (Челябинск), Сормовская кондитерская фабрика, Новосибирская шоколадная фабрика), АО «Рот-Фронт» и Самарская металлургическая компания (Самеко) — один из крупнейших производителей алюминиевой продукции в России.

Основными направлениями экспансии Инкомбанка в промышленность стали металлургия, высокотехнологичное машиностроение (в основном ВПК) и пищевая промышленность. В металлургии, кроме контрольного пакета уже упоминавшейся Самеко, Инкомбанк владел 10% акций Магнитогорского металлургического комбината и 10% акций Оскольского электрометаллургического комбината. В машиностроении в ИБГ Инкомбанка входили АВПК «Сухой» (владел, по разным оценкам, от 24% до 30% акций, контрольный пакет — у государства, около 15% — у ОНЭКСИМбанка), «Северная верфь» (около 20% акций), «Балтийский завод» (около 20% акций), Заволжский моторный завод (10% акций). Инкомбанк также длительное время сотрудничал с Нижегородским авиационным заводом «Сокол» и государственной компанией «Росвооружение», осуществляющей подавляющую часть экспорта российского оружия и военной техники. С особым удовольствием руководители Инкомбанка упоминали об участии банка в Санкт-Петербургской ФПГ «Морская техника» (основные промышленные

предприятия — «Адмиралтейские верфи» и ЦКБ «Рубин»). В пищевой промышленности, кроме уже упоминавшихся, Инкомбанку принадлежали также контрольные пакеты акций таких крупных сибирских предприятий, как Новосибирский масложировой комбинат и АО «Омский бекон».

Инкомбанк никогда не имел серьезных позиций в топливно-энергетическом комплексе. В конце 1995 г. во время залоговых аукционов он претендовал на контрольные пакеты акций нефтяной компании ЮКОС и Сибирской нефтяной компании, но проиграл Менапепу и компаниям Б. Березовского соответственно. В начале 1997 г. совместно с Национальным резервным банком было приобретено 8,5% акций РАО «ЕЭС России», но эта покупка не привела к установлению тесных связей с компанией.

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

В первой половине 1998 г. Инкомбанк сосредоточил свое основное внимание на привлечении крупных и влиятельных акционеров. В январе было подписано соглашение о приобретении 2,28% его акций Европейским банком реконструкции и развития. Была также достигнута договоренность о том, что к концу года ЕБРР увеличит свой пакет до 10% при условии, что еще 10% приобретет частный западный банк (предполагалось, что это будет немецкий Дойче-банк). В течение весны и лета шла также работа по установлению тесных связей с Газпромом, который к концу года должен был приобрести 25% акций банка (до 17 августа приобрел 12,5%).

Весной 1998 г. Инкомбанк приобрел 25% акций одной из крупнейших российских страховых компаний РЕСО-Гарантия (5-е место по чистым активам и 6-е — по собственному капиталу). В свою очередь, страховая компания получила по разным сведениям от 2% до 4% акций Инкомбанка.

В промышленной составляющей ИБГ Инкомбанка в первой половине 1998 г. были как приобретения, так и потери. К первым прежде всего следует отнести завершение оформления холдинга «Бабаевский» и ввод в строй завода «Роскат» в Самарской области (крупнейшее предприятие по производству медной катанки). Кроме того, Инкомбанк объявил о начале формирования «электроэнергетического холдинга» на северо-западе России. Это характерный пример экспансии Инкомбанка в промышленность. В структуру, которую Инкомбанк называл холдингом, должны были войти Ленэнерго, Колэнерго (Мурманск) и Архэнерго (Архангельск). При этом в первой компании Инкомбанк владел 13% акций, которые приобрел в конце 1997 г., в двух других — вообще не участвовал в

акционерном капитале, а контрольными пакетами акций всех трех компаний владеет РАО «ЕЭС России». Тем не менее Инкомбанк рассчитывал стать интегрирующим центром за счет того, что его клиентами являлись и сами электрические компании, и их важнейшие потребители в северо-западном регионе. Весной 1998 г. были также подписаны договоры с Авиационным комплексом им. Ильюшина и Ташкентским авиационно-промышленным объединением об участии Инкомбанка и созданной им в 1997 г. лизинговой компании «Инком-авиа» в программе доработки производства самолета Ил-114.

Потери, на наш взгляд, были все же существеннее. Прежде всего пришлось продать Самеко группе «Сибирский алюминий». Неудачей также закончилась попытка экспансии Инкомбанка в энергетическое машиностроение. В начале 1998 г. он приобрел крупный пакет акций Энергомашкорпорации, объединяющей около 30 крупнейших предприятий отрасли, а также пакеты акций некоторых из этих предприятий. Инкомбанк включил своих представителей в руководство головной компании и объявил о планах привлечения под ее проекты более 1 млрд. долл. Однако уже в середине года между основными предприятиями и головной компанией возник острый конфликт, а против последней было возбуждено дело о банкротстве.

Кризис августа 1998 г. нанес сокрушительный удар по Инкомбанку. Центробанк РФ отказался выдать ему стабилизационный кредит и 29 октября 1998 г. отозвал лицензию. Вскоре по требованию кредиторов решением суда было введено внешнее управление (заметим, что произошло это более чем за полгода до того, как Центробанк РФ стал отзываться лицензии у других крупнейших банков). С осени 1998 г. в Инкомбанке идет процесс оценки активов, уточнения долгов перед различными категориями кредиторов и выработка процедур их реструктуризации. За этот же период была продана самая ценная часть филиальной сети. Некоторые оптимистические для банка признаки появились лишь в конце мая 1999 г., когда было проведено собрание кредиторов, большая часть которых высказалась за разработку и подписание мирового соглашения. Примерно в это же время началось частичное погашение долгов банка частным вкладчикам.

На конец 1999 г. в Инкомбанке по-прежнему действовала процедура внешнего управления, и угроза банкротства остается весьма реальной. Вместе с тем и руководители банка, и представители комитета кредиторов (возглавляемого президентом РСРП П. А. Вольским) говорили о высокой вероятности заключения в ближайшее

время мирового соглашения и возможности возврата лицензии сразу после полной ликвидации задолженности перед физическими лицами.

Но судьба самого Инкомбанка, на наш взгляд, не имеет никакого отношения к созданной им финансово-промышленной ИБГ. Поскольку она была управленческой, а не имущественной, то после августа 1998 г. погибла сразу и окончательно. Во-первых, партнеры Инкомбанка понесли в нем значительные потери; во-вторых, поскольку не был создан бридж-банк, то за время, пока Инкомбанк не функционировал, члены его ИБГ вынуждены были искать и нашли себе других финансовых партнеров.

В 1999 г. часть промышленных активов Инкомбанка была продана. В частности, сообщалось о продаже контрольных пакетов Новосибирского жирового комбината и АО «Омский бекон», а также акций предприятий, входивших в Энергомашкорпорацию. Но большая часть активов, находившихся на балансе банка по состоянию на 17 августа 1998 г., в настоящее время, по словам его руководителей, сохранена. В их числе называют пакеты акций холдинга «Бабаевский», АО «ОКБ Сухого», Магнитогорского металлургического комбината. За акции Ленэнерго идет судебная тяжба. Но в любом случае все это уже не стратегические, а лишь портфельные активы, основная ценность которых для банка состоит в том, что они могут представить интерес для некоторых кредиторов.

Политика и СМИ

Инкомбанк, по-видимому, никогда не входил в число ИБГ, наиболее приближенных к правительству и другим федеральным властным структурам. Этот факт специально подчеркивался и самими руководителями Инкомбанка. (Во время президентской предвыборной кампании 1996 г. Инкомбанк был единственным из крупнейших банков и компаний, который подвергся открытым обвинениям в СМИ в том, что он не только недостаточно активно поддерживал Б. Ельцина, но являлся даже крупнейшим спонсором Г. Зюганова. Впрочем, после выборов об этих обвинениях довольно скоро постарались забыть.)

Вместе с тем Инкомбанк, хотя и с задержкой на несколько месяцев, все же получал все те поручения, привилегии и знаки внимания от властей, что и другие крупнейшие банки. Так было и с переводом на обслуживание в ОПЕРУ—2, и с участием в различного рода федеральных программах. Лишь в двух уже упоминавшихся случаях отсутствие значимых политических ресурсов на федеральном уровне сыграло крайне негативную роль: это поражение

на залоговых аукционах конца 1995 г. и бескомпромиссная позиция Центробанка РФ осенью-зимой 1998 г. и в первой половине 1999 г.

Отношения Инкомбанка с властями многих регионов складывались значительно лучше, чем с федеральными. Банк очень быстро (хотя и не в числе первых) стал уполномоченным банком правительства Москвы. Он являлся генеральным менеджером московского жилищного займа, а также членом консорциума банков, предоставивших по просьбе Ю. Лужкова кредиты ЗИЛу. Позже Инкомбанк стал уполномоченным банком Ленинградской области, а также заключил соглашение о сотрудничестве с рядом других региональных администраций. Летом 1997 г. с администрацией Санкт-Петербурга был подписан меморандум об участии в стратегическом развитии города.

Инкомбанк имел неплохой общественный имидж. Так, в 1995—1996 гг., по данным опросов московских потребителей банковских услуг — юридических и физических лиц, он признавался первым или вторым по таким показателям, как известность, надежность, респектабельность (иногда уступая по этим показателям лишь Сбербанку и лишь во мнении физических лиц), а также по качеству обслуживания (иногда уступая лишь СБС). А весной 1997 г., по результатам опроса, проведенного журналом «Эксперт», банк был назван наиболее авторитетной российской компанией (93 первых места из 220 опрошенных, на втором месте Газпром — 88).

Инкомбанк всегда имел хорошие отношения с большей частью СМИ. Так, зимой 1997 г. В. Виноградов был награжден почетным дипломом Союза журналистов России за «открытость в общении с прессой». Этой наградой был отмечен уровень доверия, сложившийся между прессой и банком на протяжении восьми лет, а также усилия руководства банка по обеспечению прозрачности его деятельности. Вместе с тем собственные позиции Инкомбанка в СМИ, насколько нам известно, никогда не были сколько-нибудь значимыми. Можно отметить лишь помощь в возобновлении выхода «Новой газеты» и спонсирование газеты «Век».

6. «ИМПЕРИЯ» БЕРЕЗОВСКОГО-СМОЛЕНСКОГО

Большинством наблюдателей интегрированные бизнес-группы, возглавляемые Б. Березовским и А. Смоленским, рассматривались как самостоятельные. Тем не менее информация об их тесных связях широко известна уже давно. Это, например, активная поддержка банка СБС фирмам, приватизировавшим Сибнефть, и нахождение 38% акций ОРТ в собственности возглавлявшегося Смоленским

ЗАО «ОРТ-консорциум банков». Кроме того, взятая в отдельности ИБГ Березовского всегда выглядела «неполноценной» она не имела в своем составе достаточно крупных финансовых институтов, способных в полной мере обслуживать интересы других ее участников.

Прямые подтверждения того, что, по крайней мере, с конца 1996 г. существует единая ИБГ Смоленского-Березовского, появились после августа 1998 г. Сначала руководство Центробанка РФ, а затем и бывший председатель правительства С. Кириенко сообщили о том, что Березовский является одним из крупнейших акционеров банковской группы СБС-Агро (точнее, владеет 30% акций управляющей компании группы, являющейся, в свою очередь, держателем контрольных пакетов входящих в нее банков).

«Империя» Смоленского-Березовского отличается высокой степенью децентрализации, пожалуй, максимальной среди других крупнейших российских ИБГ. Она состоит (и состояла изначально) из трех достаточно независимых частей, у каждой из которых существует своя собственная группа главных собственников и менеджеров, причем они не пересекаются между собой: это группа ЛогоВАЗ; банковская группа СБС-Агро (переименованная в начале 1999 г. в банковскую группу «Союз»); нефтяная компания Сибнефть.

Интегрирующим механизмом для рассматриваемой ИБГ в целом являются политические и лоббистские услуги, предоставляемые Березовским всем ее основным структурам. Именно он, по общему мнению (и по его собственным заявлениям), пролоббировал создание ряда из них, другим обеспечил эксклюзивный механизм приватизации, для третьих добился специальных мер государственной поддержки. Причем, сопоставимой по разнообразию и эффективности системы политических услуг, не мог, по-видимому, предложить никто другой. Именно это сделало Березовского бесспорным лидером всей ИБГ, при том, что под полным его контролем, как главного собственника и менеджера, находилась и находится лишь группа ЛогоВАЗ.

Развитие до начала 1998 г.

Формирование *группы ЛогоВАЗ* началось с создания Б. Березовским в начале 90-х годов СП «ЛогоВАЗ», которое в течение нескольких лет было одним из крупнейших дилеров ВАЗа. Следующим широко известным шагом было создание компании «AVVA», заявившей о планах строительства нового автомобильного завода и начавшей сбор средств на эти цели путем широкого размещения акций среди физических лиц. Заявленный проект реализован не

был, вместо этого «AVVA» приобрела крупный пакет АвтоВАЗа и в течение нескольких лет осуществляла сборку некоторых его моделей в Финляндии.

ЛогоВАЗ прекратил свою деятельность в качестве крупного автомобильного дилера, как минимум, с 1997 г. О его активной деятельности в других отраслях реального или финансового сектора тоже ничего не известно. Для внешнего наблюдателя он уже долгое время выглядит как представительский и, возможно, управленческий и интеллектуальный центр группы. «AVVA», по имеющимся данным, в настоящее время тоже не осуществляет никакой активной деятельности. Она, правда, является владельцем более 33% акций АвтоВАЗа, но, с другой стороны, сама принадлежит ему более чем на 75%.

Уже в первой половине 90-х годов группа ЛогоВАЗ становится многоотраслевой, и автомобильная промышленность перестает быть центром ее интересов. (Правда, в течение некоторого времени предпринимались попытки приобретения контрольного пакета АвтоВАЗа, но успехом они не завершились). На момент наивысшего расцвета в начале 1998 г. основными ее составляющими были:

- банки: Объединенный банк, Автовазбанк, Автовазбанк-Москва (134-е место), КОПФ (39-е место);
- страховые компании: «Москва» (70-е место по активам и 71-е — по капиталу), АСТРАВАЗ, ЛогоВАЗ-Страхование;
- авиакомпания Аэрофлот (с контрольным пакетом акций у государства);
- телекомпания ОРТ (с контрольным пакетом акций у государства);
- ряд других электронных и печатных СМИ (в частности, «Независимая газета», «Новые известия», журнал «Огонек»).

Единство группы ЛогоВАЗа обеспечивалось единой командой высших менеджеров, занимавших ключевые посты во всех ее структурах. Такой механизм управления, опирающийся не на права собственности, а на расстановку лояльных кадров (к тому же получающих, по данным некоторых СМИ, «эсклюзивную» зарплату), позволяет органично включать в группу предприятия, контрольный пакет акций которых принадлежит государству. Среди менеджеров группы наиболее известны Б. Патаркацишвили (заместитель генерального директора ОРТ и председатель Совета директоров ЛогоВАЗа), Н. Глушков (в недавнем прошлом заместитель генерального директора Аэрофлота), Ю. Дубов (генеральный директор ЛогоВАЗа).

В СМИ и экспертном сообществе считается аксиоматичным, что прибыльные компании группы ЛогоВАЗ перераспределяют часть своих доходов (относительно небольшую) в распоряжение лидеров группы для использования в затратных проектах. То же самое, по мнению многих наблюдателей, относится и к Сибнефти В частности утверждается, что деньги Сибнефти и Аэрофлота шли на финансирование ОРТ и других СМИ.

В течение всего времени существования группы ЛогоВАЗ в СМИ то и дело появляются сведения о том, что та или иная крупная российская компания или бизнесмен «близки» или «контролируются» Березовским. Например, в 1998 г. это говорилось о нефтяной компании «КомитЭК», а в 1999 г. — о самарском заводе «Авиакор» (правда, в прошедшем времени). Но никаких серьезных аргументов в пользу этих утверждений обычно не представляется.

Банковская группа СБС-Агро появилась весной 1997 г. после того, как в течение осени-зимы 1996—1997 гг. Столичный банк сбережений (СБС) по инициативе государства и в результате многоходовой комбинации приобрел контрольный пакет акций Агропромбанка.

Для покупателя (сменившего свое название на СБС-Агро) Агропромбанк был привлекателен двумя моментами. Во-первых, это единственный, кроме Сбербанка РФ, банк в России, обладающий общенациональной филиальной сетью (около 1300 отделений во всех регионах), во-вторых, через него осуществлялось по большей части кредитование сельского хозяйства. Получить доступ к этому потоку денег — огромное благо для любого банка (при том, что можно было уверенно прогнозировать сохранение в той или иной форме практики списания просроченной задолженности сельхозпроизводителей за счет государства).

По официальной версии, причина передачи Агропромбанка под контроль СБС — нараставшие, как минимум, в течение 1995—1996 гг. финансовые трудности Агропромбанка, а также необходимость модернизации его филиальной сети и расширения спектра оказываемых услуг. Однако нельзя также исключить и того, что Агропромбанк был передан А. Смоленскому в качестве «платы» за поддержку, оказанную «партии власти» в президентской предвыборной кампании. Если допустить, что помощь в лоббировании такого решения оказал Б. Березовский, то момент его принятия можно считать временем рождения единой ИБГ Березовского-Смоленского.

Кроме банка СБС-Агро и Агропромбанка членами банковской группы СБС-Агро были на начало 1998 г. еще шесть российских банков (из которых четыре входили в список двухсот крупнейших)

и два зарубежных (в Нидерландах и Македонии). Помимо банков в группу входили также процессинговая компания «СТБ-Кард», фирмы по установке и обслуживанию банкоматов «Глобус», инкассаторская фирма «Инкахран», а также страховая компания СТС и туристическая — СТБ ТУРС. Контрольные пакеты акций всех банков находились в собственности управляющей компании СБС-Агро, она же осуществляла стратегическое руководство их деятельностью. В непосредственном ведении управляющей компании находились также структуры, выполнявшие неспецифические банковские функции — охрана, безопасность, связи с общественностью, строительные, обслуживающие и кадровые.

Банковская группа СБС-Агро практически не осуществляла экспансии в промышленность. Имеющиеся немногочисленные примеры связаны с «наследством», полученным от некоторых, ставших членами группы, региональных банков. Так, екатеринбургский «Золото-Платина Банк» является участником официальной ФПГ «Драгоценности Урала», а Самараагробанк и родственные ему структуры владеют (или по крайней мере владели до середины 1997 г.) 30% акций АО «Завод им. Тарасова» — ведущего российского производителя автомобильных генераторов и стартеров.

Первым лицом в группе СБС-Агро всегда был А. Смоленский, вторыми — Ю. Трушин (бывший председатель правления Агропромбанка) и А. Григорьев.

Банк СБС-Агро — один из самых старых и крупных российских банков. Со второй половины 1993 г. не опускался ниже 25-го места по величине активов, а с середины 1996 г. занял место в первой десятке (на 01.01.98 г. и 01.07.98 г. занимал второе место после Сбербанка). До 1998 г. имел хороший общественный имидж (в известных нам исследованиях московских банков выше него по этому показателю постоянно находился только Инкомбанк).

СБС-Агро единственный из крупных частных банков с самого начала своей деятельности объявил о том, что делает основную ставку на работу с индивидуальным вкладчиком (при одновременном использовании всех преимуществ позиции крупного универсального банка). И достиг в этом направлении успеха. Количество вкладчиков в первой половине 1997 г. составляло, по словам Смоленского, 2,5 млн. человек. СБС-Агро был создателем и основным участником самой большой российской системы пластиковых карточек — STB-card (в конце апреля 1997 г. была выдана миллионная карточка). Первым из банков он осуществлял в относительно крупных масштабах кредитование частных лиц для покупки и постройки жилья. Зимой 1996—1997 гг. СБС-Агро стал единственным

учредителем и одновременно управляющей компанией негосударственного пенсионного фонда «Доброе дело». Этот НПФ — на тот момент один из самых старых и крупных, работающих с частными вкладчиками — банк выкупил у прежних учредителей.

Летом 1997 г. СБС-Агро был первым из российских банков, разместившим на международных финансовых рынках свои еврооблигации. Правда, отрыв от последовавших за ним Альфа-банка и ОНЭКСИМбанка исчислялся несколькими днями.

Сибнефть — региональная, но мощная и устойчивая вертикально-интегрированная нефтяная компания, занимающая по объему добычи и переработки 4—6-е место в России. Ее добывающей «дочкой» является Ноябрьскнефтегаз, а перерабатывающей — Омский НПЗ. Оба предприятия относятся к числу наиболее крупных и технически передовых в своих категориях. В частности, Омский НПЗ имеет наивысший в стране показатель глубины переработки нефти. Единственное слабое место компании — сбытовая сеть: в ее составе лишь одна сбытовая организация — Омскнефтепродукт, но даже на ее территории много АЗС конкурентов — ЮКОСа и Восточной нефтяной компании. (Сибнефти принадлежат также около 15% акций Моснефтепродукта, но на московском рынке она никогда значимо не присутствовала.) Осенью 1997 г. Сибнефть и контролируемые ею структуры на приватизационном конкурсе приобрели контрольный пакет акций небольшой Восточно-Сибирской нефтегазовой компании.

Сибнефть была создана последней из российских вертикально-интегрированных нефтяных компаний зимой 1994—1995 гг. Ее создание было полной неожиданностью. Выделение Ноябрьскнефтегаза и Омского НПЗ из состава государственной компании Роснефть не только не предусматривалось никакими существовавшими тогда официальными планами реформирования нефтяной промышленности, но и шло вразрез с ними. Лишенная двух своих лучших предприятий Роснефть уже не только не могла играть роль основного проводника государственных интересов в нефтяном секторе, но и навсегда становилась весьма проблемной компанией.

Появление Сибнефти, по общему мнению, стало результатом лоббистских усилий в самых высоких властных структурах. По всей вероятности, лоббистов было несколько (в частности, не скрывала заинтересованности в получении «своей» нефтяной компании администрация Омской области). Однако большинство наблюдателей сходилось тогда во мнении, что одним из основных действующих лиц был Березовский (сам он подтвердил эту версию в интервью газете «Время-МН» 13 июля 1999 г.).

Зимой 1996 г. в результате залогового аукциона и последовавших за ним аукционов и конкурсов Сибнефть была приватизирована. Подавляющая часть ее акций была куплена фирмами, принадлежащими (прямо или косвенно) Р. Абрамовичу и Березовскому. По данным, приведенным в СМИ в первой половине 1999 г., первый из них являлся собственником около 40% Сибнефти, а второй — около 30%. Однако 1 декабря 1999 г. Абрамович в интервью газете «Ведомости» сообщил, что контролирует, как минимум, половину компании, а прочими совладельцами являются ее менеджеры.

Заметим, что процесс установления власти новых частных хозяев в Сибнефти происходил достаточно долго и мягко. На должность председателя Совета директоров компании на первые полтора года после ее приватизации был приглашен председатель Правления Газпрома Р. Вяхирев, а первый президент компании В. Городилов сохранял свой пост еще дольше — до конца 1997 г. И даже нынешняя управленческая команда Сибнефти, пришедшая к власти в первой половине 1998 г, представляет собой сплав «новых» финансистов и «старых» нефтяников. Первые представлены самим Абрамовичем (занимающим посты члена Совета директоров и руководителя московского представительства) и президентом Е. Швиндлером, а вторые — председателем Совета директоров В. Потаповым и первым вице-президентом А. Городиловым-младшим.

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

В первой половине 1998 г. в «империи» Смоленского-Березовского не происходило крупномасштабных перемен, ни положительных, ни отрицательных. Особенно «тихим» был этот период для группы ЛогоВАЗ, где мы вообще не можем указать ни одного сколько-нибудь значимого события.

Что касается банковской группы СБС-Агро, то она развивалась достаточно динамично и вполне успешно. Основными событиями, на наш взгляд, стали включение в ее состав трех новых членов — агропромбанков Башкортостана, Казахстана и Грузии (юридическое оформление участия в группе двух последних было, по словам А. Григорьева, завершено в начале 1999 г.) и расширение контактов с региональными властями (общее число соглашений о сотрудничестве, заключенными с субъектами Федерации, достигло к августу 45; в частности, весной-летом были подписаны соглашения с правительством Татарстана и администрацией Московской области). В Москве СБС-Агро в начале года выступил в качестве основного инвестора самого престижного строительного проекта — «Москва-Сити».

Для Сибнефти единственным значимым событием первой половины года была, несомненно, попытка ее объединения с ЮКОСом и ВНК в суперхолдинг ЮКСИ. Причем, по-видимому, провал объединительных усилий не слишком огорчил основных хозяев и менеджеров Сибнефти (поскольку в ЮКСИ, будь она создана, первые роли, по всей вероятности, играла бы команда М. Ходорковского).

Однако финансовый кризис, начавшийся в августе 1998 г., и последовавшие за ним полтора года привели к полному разрушению значительной части рассматриваемой ИБГ и дезинтеграции сохранившихся элементов.

Группа ЛогоВАЗ потеряла, как минимум, два банка — АвтоВАЗбанк и КОПФ. Первый, хотя и осуществил с помощью АРКО успешную санацию, но сменил при этом акционеров. Второй, по-видимому, можно считать находящимся в состоянии клинической смерти. Едва ли самостоятельное значение имеет и Объединенный банк. Еще более существенная потеря для группы ЛогоВАЗ — удаление менеджеров из команды Березовского со всех постов в Аэрофлоте (произведено в феврале 1999 г. и закреплено решением собрания акционеров в июне). Сегодня от группы ЛогоВАЗ сохранилась лишь ее медийная составляющая. Причем, не только сохранилась, но и значительно усилилась за счет включения в нее ТВ-6 и Издательского дома «Коммерсантъ», которые были выкуплены Березовским весной-летом 1999 г. у их создателей и прежних хозяев Э. Сагалаева и В. Яковлева. (Заметим, что до начала 1998 г. ИД «Коммерсантъ» в течение многих лет поддерживался СБС-Агро в основном в форме льготных кредитов и в значительно меньшей мере — прямых субсидий.)

Таким образом, «медиа-империя» Березовского, которая всегда считалась одной из двух самых мощных (наряду с Медиа-МОСТом), в настоящее время является, безусловно, первой по масштабам и влиятельности. По состоянию на конец 1999 г. она включает телекомпании ОРТ и ТВ-6, радиостанцию «Наше радио» (бывшая НСН), Издательский дом «Коммерсантъ», «Независимую газету», «Общую газету», «Новые Известия», «Российские вести», журнал «Огонек». Для контроля над СМИ Березовский в различных комбинациях использует три механизма:

- владение крупными (иногда контрольными) пакетами акций;
- расстановка на ключевые посты менеджеров из своей команды;
- финансирование текущих расходов СМИ за счет собственных средств, средств своих деловых и политических партнеров или кредитов, привлечение которых обеспечивается его лоббистскими возможностями.

Характерным примером последнего рода является ситуация, возникшая с ОРТ сразу после августа 1998 г., когда Березовский оказался не в состоянии оплачивать его текущие расходы и задолженность. В результате осенью 1998 г. на ОРТ была введена процедура внешнего наблюдения. Однако в конце года финансовую поддержку ОРТ оказало государство. Внешэкономбанк выдал телекомпании кредит размером около 100 млн. долл. под залог 15% ее акций (половину залога предоставило государство, половину — частные акционеры). А самому Внешэкономбанку для этой цели выдал кредит Центробанк РФ. Другой пример — обеспечение Березовским кредита (по официальной версии — иностранного) для ТВ-6 после получения им контрольного пакета акций телекомпании.

Банковская группа СБС-Агро получила после кризиса 17 августа сокрушительный удар. Положение банка СБС-Агро оказалось одним из самых тяжелых, и он практически сразу оказался не в состоянии выполнять свои обязательства перед клиентами и контрагентами всех категорий, включая физических лиц. Не меньше трудности стал испытывать и Агропромбанк. (Среди части экспертного сообщества бытует мнение, что тяжелое финансовое положение группы и неопределенность ее перспектив стали выявляться еще за два-три месяца до августа.)

В течение примерно года казалось, что банковская группа будет спасена с помощью государства. Центробанк РФ выдал СБС-Агро самый крупный стабилизационный кредит, равный 7,5 млрд. руб. (причем, как выяснилось впоследствии, фактически без обеспечения). Правительство сохранило банк среди операторов фонда льготного кредитования сельского хозяйства. В Государственную Думу было внесено сразу несколько законопроектов о его государственной поддержке, а председатель ЦБР Герашенко публично заявлял, что в нынешних условиях государству была бы полезна система расчетов и отделений СБС-Агро и что государственное участие в СБС-Агро в принципе возможно.

Тем не менее положение с течением времени все больше ухудшалось. На наш взгляд, можно выделить две основные причины этого. Во-первых, аграрный сектор, который всегда был плохим заемщиком, после 17 августа практически перестал возвращать кредиты, а вести переговоры по их списанию в условиях возникшей политической нестабильности было уже невозможно. Во-вторых, Смоленский и его команда сосредоточили усилия на создании в составе группы (переименованной в группу «Союз») новых банков — Первый ОВК, Северо-Западный ОВК, Сибирский ОВК и т. д. И не проявляли реальной заинтересованности в сохранении

старых, из которых выводилось все сколько-нибудь ценное (и которым, как выяснилось, не принадлежит даже материальная база — недвижимость, технические средства, программное обеспечение и т. д.).

В результате летом 1999 г. государство отказалось от безоговорочной поддержки банковской группы Смоленского. У Агропромбанка была отозвана лицензия и начата процедура его банкротства, в банк СБС-Агро была введена внешняя администрация, а решение его судьбы было передано АРКО.

Осенью АРКО стало собственником 100% акций СБС-Агро и приняло его под свое управление. Решение, принятое после обследования состояния банка, было максимально жестким — единственной функцией банка будет возврат средств частным вкладчикам, после чего он будет ликвидирован. Частичное удовлетворение претензий других кредиторов будет осуществляться за счет части активов СБС-Агро, переведенных в другие юридические лица.

Из банков, входивших в группу СБС-Агро до кризиса и оставшихся в группе «Союз», к числу крупных можно на конец 1999 г. отнести лишь «Золото-платина-банк» (62-е место по капиталу и 45-е — по активам). Другие сохранившиеся в составе группы «старые» банки (Краснодарбанк, «СБС-Агро-Бурятия», Хабаровский акционерный банк регионального развития) не являются сколько-нибудь заметными на общероссийском уровне. Кроме того, можно считать, что успешным оказался «Первый ОВК», созданный на базе Самараагробанка, занимающий 68-е место по капиталу и очень близкое к первой сотне — по активам. (Все данные на 01.01.00 г., источник — журнал «Коммерсантъ-Деньги» №12 от 29.03.00 г.)

Для Сибнефти весь период после августа 1998 г. складывался достаточно удачно. Осенью-зимой 1998 г. основным положительным фактором для нее (как и для всех крупных экспортеров) стало резкое падение курса рубля, позволившее во многом компенсировать продолжавшееся падение мировых цен на нефть. С начала 1997 г. главным благоприятным моментом стал рост мировых цен, а летом к этим факторам добавилось очевидное политическое покровительство со стороны министра топлива и энергетики В. Калюжного и первого вице-преьера Н. Аксененко. Используя благоприятное сочетание обстоятельств, Сибнефть весь период продолжала реконструкцию Омского НПЗ, а осенью 1999 г. приобрела два новых сбытовых предприятия — ЗАО «Кузбасснефтепродукт» (100% акций) и ОАО «Барнаулнефтепродукт» (38% акций). Напомним, что недостаточные размеры сбытовой сети — изначальная проблема компании.

Основным событием после августа 1998 г. для Сибнефти был обмен акций дочерних компаний на акции материнской. Первая попытка предпринималась еще летом 1998 г. Однако тогда ФКЦБ по процедурным основаниям не зарегистрировала дополнительную эмиссию ее акций. Реальный обмен начался в первые месяцы 1999 г. и продолжался весь год. В самом начале января 2000 г. было объявлено о том, что поставленная цель достигнута: Сибнефти и аффилированным с ней компаниям принадлежит 94% акций Ноябрьскнефтегаза, 72% акций Ноябрьскнефтегазгеофизики, 78% акций Омского НПЗ и 70% акций Омскнефтепродукта. Это, в частности, позволило Сибнефти отказаться от практики внешнего управления своими дочерними предприятиями, заменив его обычным акционерным контролем. (Заметим, что при переходе на единую акцию компании удалось без открытого конфликта договориться с К. Дартом, который согласился обменять свой пакет акций Ноябрьскнефтегаза на примерно 5% акций Сибнефти.)

Весной 1999 г. Сибнефть получила в США разрешение на выпуск ADR первого уровня на свои акции. Максимально разрешенный объем выпуска — 4,2% от уставного капитала. Это демонстрирует хороший имидж компании на Западе, однако никакой информации о реальном объеме выпуска ADR Сибнефти впоследствии не поступало.

Единственной очевидной неудачей Сибнефти в рассматриваемый период является приостановка французской компанией Elf Aquitaine в конце августа 1998 г. переговоров о покупке акций Сибнефти и совместной разработке Сумгутского месторождения.

Осенью 1999 г. Сибнефть продала приобретенный ею два года тому назад контрольный пакет акций Восточно-Сибирской нефтегазовой компании. Однако событие это, на наш взгляд, не может рассматриваться для нее как существенное. Востсибнефтегаз не осуществляет сколько-нибудь значимой нефтедобычи и вообще не имеет нефтепереработки. Ряд находящихся на ее балансе месторождений могут рассматриваться как достаточно перспективные, но с учетом нынешнего состояния российской нефтяной промышленности и экономики в целом лишь в достаточно далеком будущем.

Итак, по состоянию на конец 1999 г. в рассматриваемой ИБГ в основном сохранились лишь две никак не связанные между собой экономически и технологически части: Сибнефть и «медиа-империя». Поэтому ответ на вопрос о том, сохранится ли ИБГ как единое целое, зависит от двух факторов. Во-первых, будет ли Сибнефть и ее хозяева нуждаться в политических и лоббистских услугах Березовского и каковы будут его возможности в этом плане.

Во-вторых, будут ли средства, которые нефтяная компания сможет выделить на финансирование СМИ, сопоставимы с необходимыми объемами.

Политика

Березовский всегда был одним из наиболее тесно связанных с властью крупных российских предпринимателей, а также, бесспорно, наиболее политически активным из них. Подтверждением тому в первой половине 90-х годов было назначение менеджеров из его команды на ключевые посты в Аэрофлоте и ОРТ, контрольные пакеты акций которых находились в федеральной собственности. Считалось также, что он успешно внедряет близких к нему людей на различные должности и в самой исполнительной власти. Количество федеральных чиновников, которым приписывали «связь с Березовским», составляет не один десяток, хотя аргументировано приписать ее можно лишь двоим: нынешнему главе Администрации президента А. Волошину (в его послужном списке есть торговля акциями «АВА») и его заместителю генерал-лейтенанту В. Макарову (некоторое время работал в банке КОПФ). С осени 1996 г. в течение достаточно длительного времени официальные посты в исполнительной власти занимал и сам Березовский — сначала секретаря Совета Безопасности РФ, а затем исполнительного секретаря СНГ. В конце 1999 г. он был избран депутатом Государственной Думы по одномандатному округу.

Однако основными политическими ресурсами Березовского являются, конечно, не личная уния с властью, а, во-первых, его контроль над многочисленными и влиятельными СМИ, и прежде всего над ОРТ, и, во-вторых, существовавшее на протяжении многих лет значительное влияние на Б. Ельцина и его ближайшее окружение. Причем оно не зависело от того, занимал ли он какой-либо официальный государственный пост. Именно эти ресурсы позволили Березовскому сыграть весьма активную роль в двух важнейших избирательных кампаниях: президентской 1996 г. и думской 1999 г. Во время президентских выборов именно он, как считает большинство наблюдателей, был инициатором и «мотором» коалиции крупнейших предпринимателей (так называемой «семибанкирщины»), поддержавших Б. Ельцина. Через три года он оказал существенную поддержку федеральной власти в ее противостоянии с блоком «Отечество—Вся Россия», во-первых, организовав сверхмассированную кампанию по его дискредитации на первом канале телевидения, а во-вторых, одним из первых предложив (или по крайней мере, публично озвучив) идею создания проправительственного

губернаторского блока, которая потом реализовалась в виде блока «Единство».

По господствующему в СМИ мнению, собственные каналы влияния на окружение Б. Ельцина имел также Р. Абрамович (хотя в одном из своих интервью он утверждал, что «Ельцин не знает о моем существовании»).

Банк СБС-Агро до 1998 г. никогда не афишировал свои связи с правительством и властью вообще, а часто даже подчеркнуто дистанцировался от политики. Исключения составляют президентские выборы 1996 г., где он открыто поддержал Б. Ельцина. Тем не менее А. Смоленский постоянно занимал первые места во всех публикуемых в СМИ списках политически влиятельных бизнесменов. Сам он также всячески поддерживал представление о своей политической супервлиятельности. Одновременно Смоленский был в 1992-1997 гг., пожалуй, самым резким критиком правительства среди крупных предпринимателей.

После августа 1998 г. Смоленский попытался сделать своим основным политическим ресурсом уникальную нишу СБС-Агро в банковском секторе — наличие единственной, кроме сбербанковской, общенациональной филиальной сети, а также ключевую роль в кредитовании сельского хозяйства. При этом естественными политическими союзниками оказались аграрная фракция в Государственной Думе, а также вице-премьеры по аграрным вопросам В. Семенов (кабинет министров С. Степашина) и особенно Г. Кулик (кабинет министров Е. Примакова). А политические связи Березовского обеспечили СБС-Агро благожелательное отношение окружения президента. В результате его спасение стало осенью 1998 г.— весной 1999 г. консенсусной задачей в исполнительной и законодательной власти.

В результате поддержка, оказанная СБС-Агро осенью-зимой 1998—1999 гг. властями, была максимальной по сравнению с другими крупнейшими банками. Выше уже упоминались самый большой стабилизационный кредит ЦБР и предоставленное правительством право на распределение львиной доли многомиллиардного бюджетного фонда льготного кредитования АПК. И это несмотря на то, например, что частным вкладчикам СБС-Агро нанес ущерб неизмеримо больший, чем другие банки, и его позиция по отношению к ним была максимально жесткая.

Однако описанное выше сочетание объективных обстоятельств и крайне эгоистической линии А. Смоленского и его партнеров, а также давление со стороны международных финансовых организаций привело к тому, что использовать уникально благоприятную политическую обстановку для спасения банковской группы не удалось.

7. ГРУППА БАНКА «РОССИЙСКИЙ КРЕДИТ»

Развитие до начала 1998 г.

Банк «Российский кредит» создан в 1990 г. Время наиболее быстрого роста — 1993 г. (63-е место на 01.01.93 г. и 9-е на 01.01.94 г.). На 01.07.98 г. занимал 4-е место среди крупнейших банков России по объему активов. На начало 1998 г. имел 126 отделений и филиалов в 42 городах России (из них 28 были открыты в 1997 г.), имел дочерние банки в Грузии, Азербайджане и Туркмении, финансовую компанию в Швейцарии и представительство в Лондоне. По масштабам филиальной сети в Москве (58 филиалов и отделений) делил 2—3 места с СБС-Агро, уступая лишь Сбербанку. Первыми лицами банка и всей ИБГ являются его президент В. Малкин и первый вице-президент Б. Иванишвили (которого СМИ часто называют совладельцем, а иногда и владельцем Российского кредита). Широко известен также председатель правления банка Д. Любинин.

Основной дочерней компанией Российского кредита в финансовой сфере была страховая компания РК-Гарант (25-е место по чистым активам и 5-е место — по собственному капиталу). Менее значимые позиции в своей сфере занимал НПФ банка «Российский кредит» (на 01.01.98 г. — в четвертом десятке по совокупным активам и 50-е место — по числу участников). Банк не имел крупных дочерних или близких инвестиционных компаний и на рынке ценных бумаг действовал самостоятельно. По результатам 1997 г. (более поздние данные, на наш взгляд, значительно менее интересны) он входил во вторую десятку операторов российского рынка акций. Российский кредит был одним из первых, открывших так называемые Общие фонды банковского управления (ОФБУ).

Основные направления экспансии Российского кредита в промышленность — золотодобыча, черная металлургия и производство алюминия. До 1997 г. он был основным банком, финансирующим российскую золотодобывающую промышленность (что, по существующему мнению прессы, объяснялось особым покровительством, которое оказывал банку бывший председатель Комитета по драгоценным металлам и камням Е. Бычков). По неподтвержденным данным, Российский кредит также контролировал одно из предприятий золотодобывающей промышленности — Омолонскую золоторудную компанию. Банк (вместе с ОНЭКСИМбанком и Инкомбанком) входил в тройку лидеров и в торговле золотом. Первые торги золотыми монетами прошли в мае 1997 г. на его биржевой площадке (специально для этого созданной). А в начале

июля 1997 г. он был первым из российских банков, начавших продажу золотых слитков физическим лицам (к середине 1998 г. было продано более 500 кг).

Наибольшее влияние Российский кредит имел, по-видимому, в черной металлургии, где он владел контрольными и более пакетами акций таких ключевых предприятий отрасли, как Тулачермет, Орловский сталепрокатный завод, Бежецкий сталепрокатный завод, Михайловский и Стойленский ГОКи. Причем, на всех предприятиях, кроме последнего, он активно участвовал в управлении. Что касается Лебединского ГОКа (крупнейшее в мире железно-рудное предприятие, обладающее, примерно, столетними запасами высококачественного сырья), то здесь банк, контролировавший примерно 35% акций комбината, в течение долгого времени встречал жесткое сопротивление со стороны менеджмента предприятия. Лишь в ноябре 1997 г. ему удалось сосредоточить в своих руках 46% ГОКа и на внеочередном собрании акционеров с помощью администрации Белгородской области снять враждебного генерального директора и ввести двух своих представителей в наблюдательный совет.

В декабре 1997 г. Российский кредит объявил о планах создания холдинга на базе трех своих ГОКов и о том, что на следующем шаге намечен переход на единую акцию. Смысл этих операций, по словам представителя банка, состоял в том, «чтобы перейти от кредитного финансирования ГОКов к чисто инвестиционному». Кроме того, Российский кредит (наряду с Токобанком) выступал координатором с российской стороны в деле привлечения западных кредитов для развития металлургических предприятий в зоне Курской магнитной аномалии.

Летом 1997 г. Российский кредит стал, примерно на год, крупнейшим акционером Красноярского алюминиевого завода (осенью 1997 г. ему принадлежало 28% акций). Банку на тот момент удалось найти общий язык с другими крупными акционерами: А. Быковым и Г. Дружининым (каждому из них лично принадлежало по 10 % акций), ФПГТАНАКО (20%) и ранее контролировавшей завод КРАЗ Trans World Group и стать на некоторое время самой влиятельной внешней силой на заводе. Банк также вошел в наблюдательный совет центральной компании ФПГТАНАКО, основным участником которой является КРАЗ, и объявил о начале совместной с ней инвестиционной программы объемом в 100 млн. долл. В ее рамках заводу была открыта кредитная линия объемом 50 млн. долл.

Российский кредит попытался расширить свою сферу влияния в металлургической промышленности на залоговых аукционах конца 1995

г. Он претендовал ни больше ни меньше, как на РАО «Норильский никель» и Челябинский металлургический комбинат (и вдобавок на нефтяную компанию ЮКОС). Однако эти попытки не увенчались успехом.

К значимым активам банка в неметаллургической промышленности можно отнести контрольный пакет акций ЗАО «Плитспичпром», производящего более 40% выпускаемых в России спичек (Калужская область), а также АО «На Тверской», владеющее гостиницей «Минск» (г. Москва).

Российский кредит являлся участником трех официальных (зарегистрированных) финансово-промышленных групп — «Русхим» (химическая промышленность), «Святогор» (машиностроение), «Точность» (оборонная промышленность). Однако данные о том, насколько активной и важной была его роль в этих ФПГ, отсутствуют.

Слабым местом Российского кредита всегда было отсутствие плотных контактов с самыми выгодными партнерами среди промышленных предприятий — крупными топливно-энергетическими компаниями и работающими на экспорт предприятиями ВПК. (Российский кредит владеет 28% акций Восточно-Сибирской нефтяной компании, но, во-первых, она не имеет ничего, кроме перспективных месторождений, а во-вторых, контрольный пакет ее акций всегда контролировался другими — вначале Сибнефтью, потом Роснефтегазстроем.)

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

С точки зрения внешнего наблюдателя первая половина 1998 г. прошла для банка «Российский кредит» без каких-либо крупных событий, но достаточно успешно. Подписывались новые соглашения с региональными администрациями (к середине года их число достигло 36), появился дочерний банк в Армении. Российский кредит первым из отечественных банков заключил международную сделку по продаже золота и первым начал продажу физическим лицам сертифицированных бриллиантов. Тем не менее весной некоторые наблюдатели отметили, что необычайно агрессивная рекламная кампания банка, направленная на привлечение новых вкладчиков (с обещанием выплат невероятных на тот момент процентов) является признаком возникновения проблем с возвратом долгов кредиторам (в том числе иностранным) и осуществлением иных платежей.

Процессы, происходившие в первой половине 1998 г. в промышленной составляющей ИБГ, были сложными и трудно интерпретируемыми, но, на наш взгляд, в целом они могут быть оценены как негативные. Зимой 1998 г. банк отказался от борьбы с ОНЭКСИМ

банком за влияние на Новолипецком металлургическом комбинате, которую несколько месяцев вел совместно с TWG. Летом 1998 г. банк продал имевшийся у него пакет акций КраЗа (по состоянию на середину 1998 г. банк владел 33% акций КраЗа). С того времени успехи и неудачи КраЗа и ФПГ ТАНАКО в целом уже не имели отношения к ИБГ «Российского кредита». Что касается Лебединского ГОКа, то банк не смог ни обеспечить лояльность избранного в конце 1997 г. руководства, ни приобрести контрольный пакет. (Дававшая такую возможность продажа 10%-го государственного пакета планировалась весь 1998 г., но так и не состоялась.) В результате он передал свой пакет в управление металлическому трейдеру — компании Nacosta (их совместный пакет оказался чуть более контрольного), а затем продал его Газ-прому.

В начале лета 1998 г. руководство банка объявило о том, что ИБГ завершила реализацию начатой еще в 1996 г. программы отделения банковского бизнеса от промышленного. Управление последним передано специально созданной управляющей компании «Металлинвест», которая, как было заявлено в официальном сообщении банка, «объединяет более 30 предприятий горнодобывающей, химической промышленности и черной и цветной металлургии». Список этих предприятий, однако, не сообщался.

По непроверенным данным, летом 1998 г. Российский кредит пытался выкупить у Роснефти принадлежавший ей пакет акций АО «Североалмаз», которому принадлежит лицензия на освоение Ломоносовского месторождения в Архангельской области. Однако дальнейшая судьба этой сделки в связи со сложными процессами, протекавшими вокруг Роснефти, неизвестна.

После августа 1998 г. наблюдатели признавали положение Российского кредита одним из наиболее тяжелых. Первоначально его надежды на спасение связывались с национализацией и трансформацией в государственный Российский банк развития. Однако этот вариант не реализовался (и до конца 1999 г. такой банк не был создан вообще). Не удалось получить и стабилизационный кредит Центрального банка РФ.

В результате Российский кредит выбрал стратегию, ориентированную на «перетекание» в бридж-банк. В качестве такового был выбран Импэкс-банк, 100% паев которого было приобретено Российским кредитом. План санации, заявленный в феврале 1999 г., предполагал перевод бизнеса (т. е. клиентов, филиалов, технологий и персонала) в Импэкс-банк и последующее слияние с ним после реструктуризации обязательств перед своими кредиторами.

До середины 1999 г. возможность спасения Российского кредита и его ИБГ казалась минимальной. Однако в июне банк заявил, что готов по первому требованию и в полном объеме погашать обязательства перед физическими лицами — владельцами рублевых вкладов и владельцами валютных вкладов менее 1000 долл. (каковых, по его оценкам, 92% от общего числа), а остальным предложил варианты реструктуризации долга. Кроме того, планы санации, предложенные Российским кредитом, были поддержаны АРКО, которое заявило о готовности предоставить ему кредиты общим объемом 500 млн. руб. в течение пяти лет при выполнении ряда условий.

Осенью 1999 г. АРКО взяла Российский кредит в свое управление, выкупив при этом по символической цене 25% его акций, а еще 50% (плюс 100% паев Импэкс-банка) получив в траст. Насколько нам известно, при этом было выполнено еще одно требование агентства: все активы Российского кредита консолидированы на его балансе или балансах его стопроцентных дочерних организаций. Сразу после взятия банка под свое управление АРКО, в соответствии с законодательством, ввело мораторий на исполнение требований к банку и начало подготовку предложений его кредиторам о реструктуризации долгов.

Какие промышленные предприятия остались в составе рассматриваемой ИБГ к настоящему времени, не вполне ясно. По заявлению президента Российского кредита В. Малкина в середине июня 1999 г., банк сохранил всю промышленную собственность, имевшуюся у него до финансового кризиса. Как минимум, в одном важном пункте это утверждение нуждается в корректировке. Летом 1999 г. компаниям, близким к Газпрому, был продан принадлежащий Российскому кредиту пакет акций Лебединского ГОКа (уже год находившийся в управлении компании Nacosta). Впрочем, после августа 1998 г. у ИБГ были и приобретения в промышленной сфере. Так, компания «РК-металл» увеличила принадлежащий ей пакет акций Тулачермета до более, чем 75%.

По состоянию на конец 1999 г. судьба ИБГ «Российский кредит» абсолютно неясна. Она, на наш взгляд, полностью определяется будущим головного банка группы, которое зависит от объемов поддержки со стороны АРКО и от успешности переговоров с кредиторами. Возможен весь спектр вариантов: от полной гибели ИБГ до восстановления в качестве активного и влиятельного субъекта российской экономики, хотя и серьезно уменьшившегося в размерах по сравнению с периодом наибольшего расцвета.

Политика и СМИ

«Российский кредит» никогда не относился к числу банков, наиболее тесно связанных с властью и активно участвующих в политике. Единственный пример его публичной политической акции — подписание совместно с Альфа-банком и Инкомбанком призыва к признанию недействительными результатов залоговых аукционов 1995 г., которые, как известно, эти три банка проиграли.

Впрочем, степень его аполитичности не следует переоценивать.

В. Малкин, по общему мнению, был членом так называемой «семибанкирщины» — группы крупнейших российских бизнесменов, оказавших наиболее активную финансовую и интеллектуальную поддержку Б. Ельцину в предвыборной кампании 1996 г. Есть и примеры ответных любезностей со стороны федеральных властей. Именно их неофициальная поддержка обеспечила банку в 1997 г. победу в конфликте на Михайловском ГОКе, когда конкуренты, поддержанные главой администрации Курской области А. Руцким, попытались изгнать его оттуда.

Наиболее близким Российскому кредиту правительственным чиновником считался уже упоминавшийся бывший председатель Комитета по драгоценным металлам и камням Е. Бычков. Через некоторое время после ухода из правительства он занял в банке должность заместителя председателя правления, возглавив специально созданный «золотой центр» (после чего возглавил Лантабанк, тесно связанный с предприятиями по производству драгоценных металлов). Известно также, что у истоков Российского кредита стоял один из вице-спикеров Государственной Думы в 1995—1999 гг. А. Чилингаров. На региональном уровне, по общему мнению, наиболее тесные отношения связывали банк с администрацией Орловской области, для которой он долгое время являлся главным финансовым партнером. А поскольку глава администрации области Е. Строев занимает пост председателя Совета Федерации, это, по-видимому, давало определенные возможности и на федеральном уровне.

После августа 1998 г. никакой информации о политической активности Российского кредита и его руководителей или о их связях с государственными структурами не появлялось. Впрочем, действия АРКО показывают, что Российский кредит имеет доверие и поддержку в ЦБР, а именно он сейчас является главной ветвью государственной власти для банков.

Сколько-нибудь значимой активности в СМИ со стороны Российского кредита никогда не замечалось.

8. «КОНСОРЦИУМ АЛЬФА-ГРУПП»

Развитие до начала 1998 г.

Начало формированию «Консорциума Альфа-групп» (другое, часто используемое название — группа Альфа) положило создание в 1988 г. российской торговой компании «Альфа-Эко». Первые несколько лет ядро ИБГ составляли пять компаний так называемого «первого уровня»: Альфа-банк, «Альфа-Капитал» (чековый инвестиционный фонд и одноименная управляющая финансовая компания), торговая компания «Альфа-Эко», риэлторская и девелоперская компания «Альфа-Эстейт», компания по торговле произведениями искусства «Альфа-Арт». Эти компании по официальной версии и формально, и фактически независимы друг от друга. Основной тип взаимоотношений между ними — координация деятельности, обеспечиваемая путем неформальных контактов лидеров. (Предполагающая, впрочем, в необходимых случаях неукоснительное исполнение указаний единого руководства.) Второй уровень составляют дочерние предприятия указанных компаний.

Основная специализация ИБГ до лета 1997 г. — финансы и торговля. Промышленная составляющая до того времени не играла ключевой роли, хотя и была формально достаточно внушительной. Она была представлена несколькими десятками предприятий, контролируемых в основном компаниями «Альфа-Эко» и «Альфа-Капитал» (через владение крупными пакетами акций, системы договоров или иными средствами). Большинство этих предприятий относится к пищевой (сахарные заводы и крупнейшие чаеразвесочные фабрики России), цементной, стекольной, химической и фармацевтической отраслям. Степень контроля образующих компаний ИБГ над «своими» предприятиями и участия в управлении ими для разных предприятий была весьма разной. Наиболее широко известна ее активность в цементной и сахарной отраслях, для работы с которыми были созданы специальные структуры «Кубань-сахар» и «Альфа-цемент». При этом остается неясным, являлся ли Консорциум для большинства своих предприятий долгосрочным стратегическим инвестором или приобретал их для последующей перепродажи.

Однако летом 1997 г. промышленная составляющая ИБГ стала сопоставимой с финансово-банковской. Это произошло после приобретения на инвестиционном конкурсе 40% акций Тюменской нефтяной компании (ТНК), реальная хозяйственная значимость и ценность которой во много раз превышают все имевшиеся до этого

у группы активы. (Тем же летом группа участвовала в аукционе по продаже 25% акций Связьинвеста и потерпела поражение.)

Главный орган управления «Консорциума Альфа-групп» — Совет директоров, включающий в себя первых руководителей компаний первого уровня и некоторых других лиц, ответственных за функциональные направления деятельности всей группы. Председателем Совета директоров бесспорно является М. Фридман — бесспорный и единоличный лидер ИБГ. Он занимает также пост председателя Совета директоров Альфа-банка. Другие постоянные члены Совета директоров Консорциума, по имеющейся информации, П. Авен — президент Альфа-банка, а также руководители «Альфа-Эко» Г. Хан и А. Файн.

До 1998 г. центром ИБГ, без сомнений, был Альфа-банк. (Хотя, по официальной версии Консорциума, банк относится к другим его членам ровно так же, как к остальным своим клиентам.) Две другие наиболее важные структуры, на наш взгляд, — «Альфа-Эко» (вначале именно она была основной) и «Альфа-Капитал».

Альфа-банк был создан в 1991 г. В начале 1994 г. впервые появляется в списке ста самых крупных банков России сразу на 31-м месте. С тех пор постоянно улучшает свою позицию в этом списке, поднявшись (на 01.07.98 г.) на 8-е место. К середине 1998 г. имел 21 филиал.

В течение длительного времени Альфа-банк занимал лидирующие позиции в стране по частным операциям с внешними долгами бывшего СССР. По оценке П. Авена, успехи в этом направлении определялись тем, что в банке работала мощная группа специалистов из Совфинтрейда — «структуры, специально созданной Внешэкономбанком СССР для торговли бумагами». (Напомним, что другая часть Совфинтрейда стала одним из дочерних банков Газпрома.) В 1997 г. Альфа-банк принимал участие в размещении еврооблигаций России и Москвы.

С 1996 г. Альфа-банк, как и большая часть других крупнейших банков, начал экспансию в регионы. Наибольшая его активность в этой сфере приходится на лето-осень 1997 г. В тот период он подписал соглашение с администрациями Санкт-Петербурга (и одновременно открыл там свой филиал) и Нижегородской области (предполагающее, в частности, совместную работу по привлечению инвестиций в промышленность региона). Тогда же был выигран тендер на право стать уполномоченным банком Ленинградской области (в ряду других крупнейших московских банков). А с правительством Татарстана Альфа-банк не только подписал соглашение об организации размещения республиканских еврооблигаций, но и

договорился об открытии под его гарантии кредитной линии в 300 млрд. руб. КамАЗу для пополнения оборотных средств.

«Альфа-Эко» в первой половине 90-х годов была одной из крупнейших российских торговых фирм. Специализировалась на оптовой торговле нефтью и нефтепродуктами, чаем, сахаром, алкогольными напитками и другими продовольственными товарами. В частности, была одной из трех первых российских частных компаний, которые начали привлекаться Правительством РФ к поставкам нефти по межгосударственным соглашениям (наибольшую известность приобрел контракт «нефть-сахар», заключенный в 1994 г. с Кубой, в котором «Альфа-Эко» участвовала наряду с торговым домом Менатеп-Импэкс). К 1997 г. позиции «Альфа-Эко», как нефтетрейдера, ослабли. (Впрочем, это же относится к большинству других нефтетрейдеров, не являющихся нефтедобытчиками или не входящих в структуры вертикально интегрированных нефтяных компаний.) Вместе с тем усилились ее позиции в неторговой сфере. В частности, всю работу с ТНК от имени Консорциума с самого начала осуществлял высший менеджмент «Альфа-Эко».

Название «Альфа-Капитал» с самого начала носили одновременно чековый инвестиционный фонд и управляющая его активами финансовая компания. Чековый инвестиционный фонд «Аль-фа-Капитал» был одним из крупнейших: он собрал 2 млн. ваучеров и имел 1,1 млн. акционеров. (Значимо крупнее были только три ЧИФа — Первый ваучерный, Московская недвижимость и ЛУКОЙЛ-фонд.) В 1993—1994 гг. многие эксперты утверждали, что собранный этим ЧИФом пакет акций промышленных предприятий подобран наиболее грамотно и выглядит наиболее перспективно. Впрочем, насколько нам известно, значимых дивидендов своим акционерам он ни тогда, ни потом не выплачивал. (В 1999 г. ЧИФ «Альфа-Капитал» начал преобразовываться в паевые инвестиционные фонды.) Финансовая компания «Альфа-Капитал» была одним из старейших и активнейших операторов на российском рынке ценных бумаг. Со временем она преобразовалась в группу компаний с близкими названиями и, по-видимому, общими собственниками. Наиболее известной из них является «Альфа-Капитал-Брок», которая, как минимум, с 1997 г. входит в число 20 крупнейших российских инвестиционных (брокерских) компаний.

Тюменская нефтяная компания (ТНК) — вертикально интегрированный нефтяной холдинг. Основную ценность в ТНК представляет ее дочернее предприятие Нижневартовскнефтегаз, являющееся одним из крупнейших российских нефтедобытчиков и

владеющее уникальным месторождением Самотлор. Перерабатывающая (Рязанский НПЗ) и сбытовые «дочки» менее значимы.

К моменту приватизации ТНК считалась одной из слабых российских нефтяных компаний. Интеграция в ней была формальной, управление дочерними предприятиями номинальным, а финансовое положение Нижневартовскнефтегаза с каждым годом ухудшалось. В частности, он постоянно находится в списке крупнейших неплательщиков по налогам. Поэтому приватизация ТНК и ее передача под контроль мощной ИБГ представлялась государству единственным средством восстановления управляемости в компании и придания экономического смысла ее деятельности (по аналогии с положительно оценивавшимся тогда опытом альянсов Менатеп-ЮКОС и ОНЭКСИМ-СИДАНКО). А для хозяина ТНК долгосрочная выгода от владения Самотлором перевешивала любые текущие убытки и проблемы. В качестве альтернативы приватизации ТНК рассматривался вариант ее объединения с Центральной нефтяной компанией, владеющей крупным Московским НПЗ, но не имеющей никаких добывающих мощностей. Это объединение должно было происходить под патронажем правительства Москвы и администрации Тюменской области и ими лоббироваться.

Летом 1997 г. 40% акций Тюменской нефтяной компании было выставлено на инвестиционный конкурс. При этом Правительство РФ сделало все от него зависящее, чтобы помочь «Консорциуму Альфа-групп» выиграть этот конкурс. Правда, сумма, которую обязался выплатить победитель, по сравнению с ценами ранее проданных нефтяных компаний была беспрецедентно большой — свыше 800 млн. долл.

Строго говоря, акции ТНК были куплены компанией «Новый холдинг», созданной на паритетных началах «Альфа-Эко» и компанией «Ренова». И в руководство нефтяной компании представители «Реновы» и ее американского акционера Access Industries вошли наряду с представителями «Альфа-Эко». Дальнейшая приватизация ТНК также осуществлялась на паритетных началах тем же тандемом. Тем не менее мы считаем, что ТНК можно с полным основанием включить именно в рассматриваемую ИБГ, поскольку едва ли «Ренова», специализирующаяся главным образом в цветной металлургии, была способна в 1997 г. пролоббировать необходимый вариант приватизации, а в дальнейшем оказывать нефтяной компании столь же многостороннюю поддержку, как «Консорциум Альфа-групп».

Приватизация ТНК была первым в нефтяной отрасли примером «недружественного захвата». Еще до проведения конкурса у ИБГ

сложилась остро конфликтные отношения с руководством Нижневартовскнефтегаза и его влиятельнейшим генеральным директором В. Палием. Поэтому около полугода руководство консорциума «Альфа-групп» и назначенное им руководство ТНК вели борьбу за установление контроля над Нижневартовскнефтегазом. При этом федеральные власти оказывали ИБГ значительную поддержку.

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

1998—1999 гг. «Консорциум Альфа-групп» пережил, пожалуй, наиболее успешно по сравнению с другими крупнейшими ИБГ, возглавляемыми банками, и его относительный вес среди них за это время значительно вырос.

Первая половина 1998 г. была для Консорциума периодом стабильного, хотя и не слишком быстрого усиления позиций по большинству направлений. Основным направлением экспансии Альфа-банка в тот период стало его продвижение в регионы, где, в частности, было приобретено несколько новых «дочек». Он также продолжал оставаться одним из основных операторов фонда льготного кредитования сельского хозяйства и уполномоченных банков по обслуживанию федерального бюджета. Летом на работу в Альфа-банк перешел А. Кнастер, бывший до этого руководителем российского отделения КредиСвисс-ФерстБостон — одного из крупнейших мировых инвестиционных банков. В Альфа-банке он занял пост главного управляющего директора (в стандартной англоязычной терминологии — CEO). При этом и президент банка П. Авен, и председатель правления Л. Вид остались на своих постах, однако Авен, по официальной версии, сохранив позиции второго лица в банке, сосредоточился на стратегических вопросах и отошел от текущего бизнеса, а Вид практически перешел в подчинение Кнастера. Одновременно руководство Альфа-банка объявило об интеграции инвестиционного бизнеса группы «Альфа-Капитал» внутрь банка. Фактически это означало, что инвестиционная компания «Альфа-Капитал-Брок» сохранилась как юридическое лицо, от имени которого осуществляются операции на рынке ценных бумаг (и осталась в числе 20 ведущих его операторов), но при этом, во-первых, перешла под непосредственный контроль менеджеров банка, а во-вторых, в банк перешел ее персонал.

«Альфа-Эко» сохраняла свои позиции ведущего сахарного трейдера. Подтверждением этого стал выигрыш ею (вместе с еще двумя московскими и двумя кубанскими фирмами) конкурса на поставку в Россию в 1998 г. украинского сахара. Продолжалась также

экспансия компании в неторговой сфере. В начале 1998 г. она получила в доверительное управление контрольный пакет акций компании «Хакасуголь», принадлежащий государству (примерно через полтора года министерство топлива и энергетики объявило о намерении расторгнуть соответствующий договор).

Наиболее важным событием для Консорциума в первой половине 1998 г., на наш взгляд, является установление контроля над Тюменской нефтяной компанией. Во-первых, принадлежащий тандему «Альфа»—«Ренова» пакет ее акций был доведен до контрольного (чуть более 50%), во-вторых, были окончательно оттеснены ее прежние хозяева и сформирована новая управленческая команда (во главе с С. Кукесом), которая в последующие полтора года проявила себя одной из самых профессиональных, успешных и агрессивных в российской нефтяной промышленности.

Весной 1998 г. руководители ТНК заявили о том, что компания подписала кредитное соглашение на сумму 300 млн. долл. с немецким WestLB Bank и 100 млн. долл. из этого кредита уже получила.

ИБГ продолжала экспансию в других секторах. В качестве примера можно указать заключение в начале августа 1998 г. контракта на строительство в центре Москвы торгово-офисного комплекса Альфа-Арбат.

Что касается очевидных поражений Альфа-групп в первой половине 1998 г., то можно указать лишь одно — это отзыв его представителей с постов внешних управляющих на двух крупных промышленных предприятиях — Западно-Сибирском металлургическом комбинате (Кемеровская область) и Ачинском глиноземном комбинате (Красноярский край).

После 17 августа Альфа-банк, один из очень немногих крупных банков, продолжал исполнять все свои текущие обязательства. Он также сохранил на 1999 г. право на обслуживание фонда льготного кредитования сельского хозяйства. По заявлениям первых лиц банка, с осени 1998 г. начался сильный приток клиентов. В июле 1999 г. Альфа-банку удалось урегулировать свои отношения с западными кредиторами. Во-первых, было достигнуто соглашение о реструктуризации кредита в 77 млн. долл., срок погашения которого наступил в октябре 1998 г. (переговоры о реструктуризации велись с сентября 1998 г.), во-вторых, были выплачены проценты по еврооблигациям, составившие 18 млн. долл. (еврооблигации на сумму 175 млн. долл. были выпущены в 1997 г.). По официальной версии, устойчивость Альфа-банка после кризиса августа 1998 г. объясняется осторожной и квалифицированной политикой руководства, которое минимизировало пакеты

государственных ценных бумаг, отказалось от активной работы на форвардном рынке и сохранило доверие частных вкладчиков в первые дни после 17 августа.

В результате за последующие полтора года относительная мощь Альфа-банка резко выросла и он вошел в число беспорных лидеров российского банковского сообщества. С 1999 г. по основным обобщающим показателям он входит либо в пятерку, либо, по меньшей мере, в десятку крупнейших банков. Так, на 01.01.00 г., по данным журнала «КоммерсантЪ-Деньги» (№12 от 29.03.00 г.), он занимает 5-е место по размеру собственного капитала и 6-е – по чистым активам. Если же рассматривать только частные банки, принадлежащие резидентам, то Альфа-банк, бесспорно, входит в первую тройку (вместе с Межпромбанком и Газпромбанком).

В июне 1999 г. новый статус Альфа-банка получил наглядное подтверждение со стороны государства: АРКО предложило банку (и только ему одному) кредит для открытия новых филиалов в тех регионах России, где в результате кризиса банковская система оказалась наиболее разрушена. Взамен АРКО потребовало получения в залог блокирующего пакета акций банка (25% + 1 акция) и введения своих представителей в его Совет директоров и правление. Юридически оформление данной сделки было завершено лишь в самом конце 1999 г., однако новые региональные филиалы Альфа-банка в ее рамках стали открываться еще осенью. К концу 1999 г. банк расширил свою региональную сеть до 25 филиалов (и кроме того имел 20 отделений в Москве), а в планах на следующий год — присутствие в 50 регионах.

Заметим, что переход блокирующего пакета акций Альфа-банка к АРКО является для его хозяев не потерей, а приобретением. Те или иные варианты частичного «огосударствления» ИБГ рассматривались ее лидерами как желательные уже довольно давно. Так, блокирующий пакет акций Альфа-банка предлагался государству осенью 1998 г. в обмен на его допуск к фонду льготного кредитования сельского хозяйства. И примерно в то же время было сделано предложение о включении ТНК в планировавшуюся в то время к созданию Государственную акционерную нефтяную компанию (ГАНК) в обмен на 25% ее акций.

ТНК после августа 1998 г. вела себя, пожалуй, наиболее агрессивно среди всех российских компаний и осуществляла экспансию на всех основных направлениях своей деятельности. Прежде всего она активно расширяла сбытовую сеть. Осенью 1998 г. была приобретена компания Карелнефтепродукт, владеющая 20-ю АЗС и 4-мя

нефтебазами. Затем основные усилия были направлены на расширение сбытовой сети в Центральных районах России, прежде всего в Подмоскowie (где было построено несколько современных многофункциональных автосервисных комплексов) и в Москве (где ТНК входит в десятку крупнейших оптовых поставщиков бензина). Для этого строились новые АЗС и нефтехранилища, приобретались старые, а также заключались договора с независимыми сбытовыми компаниями. В результате к концу 1999 г. ТНК, по ее собственным данным, имела 284 АЗС в собственности и 266 — джоберских (работающих по схеме франчайзинга). В течение 2000 г. это количество планируется почти удвоить, и на перспективу ставится задача продавать свой бензин только на своих АЗС.

В сфере нефтепереработки было практически завершено строительство относительно небольшого (мощность 4 млн. тонн в год) НПЗ в Нижневартовске. Также продолжалась, хотя и в небольших масштабах, модернизация Рязанского НПЗ. Руководители ТНК заявляют, что развивая собственную нефтепереработку и розничную торговлю нефтепродуктами, компания намерена полностью отказаться от оптовой продажи нефти и бензина на российском рынке. Анонсировались и еще более амбициозные планы, например, довести свою долю на российском рынке масел до 10% (для чего создано совместное предприятие с Техасо), а на московском розничном рынке нефтепродуктов — до 20%.

Для увеличения запасов и объемов добычи компанией было приобретено три новых месторождения в Ханты-Мансийском автономном округе Тюменской области. Но основной целью здесь был захват двух дочерних предприятий СИДАНКО — Черногорнефти и Кондпетролеум, проходивших в это время процедуру банкротства. Скупив долги указанных предприятий и став ко второй половине 1999 г. их основным кредитором, ТНК инициировала в октябре-ноябре продажу их бизнеса (производственных активов), который сама же и приобрела. За счет этого объем добычи компании возрастал примерно в полтора раза. Однако потеря Черногорнефти неизбежно привела бы к полной дезинтеграции СИДАНКО, что не устраивало одного из ее акционеров — ВР Атосо. ВР Атосо и поддерживавший ее Европейский банк реконструкции и развития оказали сильнейшее давление на ТНК (и на российское правительство), в результате чего в конце декабря она согласилась на возвращение Черногорнефти материнской компании, в обмен на получение 25% + 1 акции самой СИДАНКО. Кроме того, ТНК рассчитывает после урегулирования конфликта с ВР Атосо привлечь ее к участию в разработке Самотлора и другим совместным

проектам. (Что касается Кондпетролеум, то он остался в составе ТНК, но взамен она признала его долги перед бывшей материнской компанией и ее акционерами.)

Еще три события, имеющие важнейшее значение для ТНК произошли в декабре 1999 г. Во-первых, государство продало 49% ее акций, оставшиеся в его собственности. Их купил все тот же тан дем «Альфа»—«Ренова», который является теперь полным хозяином ТНК (через компании «Новый холдинг», «Новый петролеум» и «Но вые перспективы»). Во-вторых, с федеральным правительством было подписано Соглашение о разделе продукции на месторождении Самотлор (без использования схемы СРП привлечь необходимый для восстановления добычи на Самотлоре объем инвестиций нереально).

Третье событие, в отличие от первых двух, имело для ТНК явно отрицательный знак. Эксимбанк США отказал ей в предоставлении гарантий по кредитам объемом 500 млн. долл. на покупку нефтяного оборудования в США. (Политические основания этого решения не скрываются, но каков вес среди них общего охлаждения отношений США—Россия, а каков — конфликта ТНК с BP Амосо, неясно. Распространенное мнение, что отказ Эксимбанка — результат, главным образом, лоббистских усилий «обиженного» нефтяного гиганта, на наш взгляд, не имеет достаточных оснований.)

Заслуживает также внимания факт, касающийся организационного развития ТНК. Осенью 1999 г. все представители акционеров были выведены из исполнительных органов компании и остались лишь в Совете директоров. Таким образом, было быстро и бесконфликтно произведено полное разграничение функций наемного менеджмента и акционеров, характерное для зрелых рыночных структур.

Лишь одно событие после августа 1998 г. может оцениваться как очевидная потеря для рассматриваемой ИБГ — это продажа «Альфа-цемента». Следует, впрочем, иметь в виду, что Консорциум и до кризиса практиковал перепродажу купленных ранее промышленных предприятий (после проведения мероприятий по санации или просто в связи с улучшением конъюнктуры).

На конец 1999 г. основными структурами, входящими в «Консорциум Альфа-групп», по официальной версии, были:

- Альфа-банк (интегрировавший в себя «Альфа-Капитал»);
- «Альфа-Эко» (сосредоточившаяся в основном на торговых операциях);
- «Альфа-Эстейт»;
- «Кубань-сахар» (контролирующая около 10% российского рынка сахара);

- Торговый дом «Никитин» (владеющий, в частности, московской, рязанской и иркутской чаеразвесочными фабриками);
- «Перекресток» (сеть супермаркетов);
- Vinogum (импорт алкогольных напитков);
- Тюменская нефтяная компания (она не включена в число «компаний первого уровня» Консорциума, поскольку контроль над ней он делит с «Реновой», но, на наш взгляд, является его самой ценной частью, особенно в долгосрочном плане).

Политика и СМИ

Отношения рассматриваемой ИБГ с государством имеют явно выраженный циклический характер. Так, в 1992—1994 гг. Альфа-банк и «Альфа-Эко», по мнению многих экспертов, находились под особым патронажем «команды реформаторов» в Правительстве РФ. А в конце 1995 г. между сторонами возник острый конфликт. Альфа-банк проиграл залоговые аукционы, а по его собственным утверждениям, был силовым образом вытеснен с них. В результате вместе с Инкомбанком и Российским кредитом он составил «оппозицию» не только победителям (ОНЭКСИМ, Менатеп, СБС), но и Правительству, объявив о незаконности процедуры аукционов, потребовав отмены их результатов и угрожая обрушить рынок ГКО.

Но уже весной 1997 г. отношения с государством вновь стали развиваться по восходящей. Альфа-банк, наряду с Агропромбанком, стал агентом правительства по обслуживанию федерального фонда кредитования сельского хозяйства. А летом он подписал соглашение о сотрудничестве с федеральной дорожной службой и стал ее финансовым агентом по разрешению кризиса неплатежей.

О степени поддержки, которую правительство оказало «Консорциуму Альфа-групп» при приватизации Тюменской нефтяной компании летом 1997 г., красноречиво говорят следующие три момента. Во-первых, впервые российские власти поддержали «недружественный захват» крупной нефтяной компании. Во-вторых, Правительством РФ была проигнорирована позиция генеральной прокуратуры, требовавшей отложить конкурс, а на судебные власти Тюменской области было оказано давление, заставившее последних снять возражения против его проведения в установленные сроки. В-третьих, было отклонено предложение мэра Москвы об объединении ТНК и Центральной нефтяной компании до их приватизации.

Со второй половины 1997 г. и до августа 1998 г. отношения между государством и рассматриваемой ИБГ можно охарактеризовать как доброжелательный нейтралитет, а затем, одновременно с

ростом ее значимости в российской экономике, они становятся все более тесными и доверительными. Самый наглядный пример нового их уровня, достигнутого в 1999 г. — уже упоминавшееся сотрудничество с АРКО.

При благоприятном стечении обстоятельств Альфа-банк может претендовать на нишу, которую несколько лет назад пытался занять ОНЭКСИМ — частный банк с «государственным мышлением», способный стать посредником для иностранного капитала в России. Этому способствуют два обстоятельства: во-первых, «вестернизация» руководства; во-вторых, в отличие от большинства других, Альфа-банк в целом сохранил свой имидж и внутри страны, и за рубежом.

В последние полтора года «Консорциум Альфа-групп» имеет доверительные отношения не только с федеральной властью, но и с администрациями ключевых для нее регионов. Например, Альфа-банк является одним из очень немногих, неподконтрольных московскому правительству банков, где тем не менее до конца 1999 г. обслуживались его бюджетные счета. «Альфа-Эко» совместно с Банком Москвы и рядом других фирм в 1999 г. выступила учредителем ОАО «Хакасский республиканский банк — Банк Хакассии». Глава администрации Тюменской области Л. Рокецкий оказывает активную помощь ТНК и в течение ряда лет занимает в ней пост председателя Совета директоров. Единственным очевидным исключением является Кемеровская область, где отношения с губернатором А. Тулеевым в течение последних лет проходят низшую фазу цикла.

Консорциум одним из первых дал примеры личной унии бизнеса и власти. В 1993 г. президентом Альфа-банка стал бывший министр внешнеэкономических связей в гайдаровском правительстве П. Авен. (Он также, по его словам, получил 10% акций банка, передав ему взамен 50% акций своей частной компании «ФинПА».) И именно с его приходом начался период наиболее быстрого роста банка. В 1995 г. на должность председателя правления банка был назначен другой крупный советско-российский чиновник Я. Вид — бывший зампред Госплана СССР и бывший (относительно короткое время) руководитель исполкома движения «Наш дом — Россия». Осенью 1997 г. на высокую должность в Консорциуме перешел бывший начальник пресс-центра ЦБР А. Ситнин (покинул ИБГ осенью 1999 г.).

Во второй половине 1999 г., когда новое место «Консорциума Альфа-групп» в российской экономике стало очевидным, начался и новый тур «кадровых обменов» между ним и государством. В июле 1999 г. первым заместителем председателя Совета директоров Альфа-банка был избран бывший вице-премьер правительства,

а затем заместитель руководителя Администрации президента О. Сусуев, а на должность заместителя руководителя Администрации президента, в свою очередь, был назначен бывший вице-президент Альфа-банка В. Сурков. В декабре такую же должность занял еще один менеджер банка — заместитель председателя правления А. Абрамов. (Заметим, однако, что стаж и Суркова, и Абрамова в Альфа-банке не слишком велик; в их послужном списке есть высокие должности и в других ИБГ.)

«Консорциум Альфа-групп», пожалуй, первым в России освоил практику приглашения на руководящие должности в бизнес не только крупных государственных чиновников, но и «знаковых фигур». Так еще в 1992 г. на должность президента «Альфа-Капитал» был приглашен А. Леонов — один из самых известных советских космонавтов и руководителей программы пилотируемых космических полетов.

Присутствие «Консорциума Альфа-групп» в сфере масс-медиа до последнего времени ограничивалось лишь пассивным участием в ЗАО «ОРТ-Консорциум банков». Собственные информационные ресурсы появились у него лишь в начале 1999 г., когда у американской компании «Story First Communication Inc» было приобретено 25% акций телекомпании СТС. Эта сделка оказалась «сухим остатком» заявленного летом 1998 г. амбициозного проекта создания медиа-холдинга «Альфа-ТВ». Его учредителями должны были стать Альфа-банк, «Story First Communication Inc» и «Премьер СВ». В холдинг предполагалось передать 33%-е пакеты акций СТС и каналов СТС-8 (Москва), «Ника-ТВ» (Нижний Новгород), «Санкт-Петербург 6 канал», а также 70% акций «Муз-ТВ».

Однако в июле 1999 г. в СМИ появились сообщения о том, что контрольный пакет «Муз-ТВ» все-таки перешел к «Консорциуму Альфа-групп», и генеральным директором телекомпании стал один из его менеджеров А. Косогов.

9. ГРУППА МОСТ

Данная ИБГ — единственная из рассматриваемых, которая не имеет сколько-нибудь значимой промышленной составляющей. По специализации она является финансово-информационной или информационно-финансовой. Основными ее структурами являются МОСТ-банк и группа Медиа-МОСТ. Специального внимания заслуживает также входящая в ИБГ весьма крупная и динамичная страховая группа «Спасские ворота» (в настоящее время одна из ведущих на московском страховом рынке). Лидеры ИБГ — В. Гусинский, Д. Замани, Б. Хаит, С. Зверев — не меняются с начала

90-х годов. В качестве спикера обычно выступает лишь Гусинский, но это никогда не означало его единоличной власти.

Развитие до начала 1998 г.

По официальной версии, бизнес МОСТА начался с создания Гусинским в 1986 г. производственного кооператива «Металл». В 1987 г. им же был создан кооператив по оказанию консультационных услуг «Инфекс». Впервые фирма с названием «МОСТ» появилась в мае 1989 г. Она была зарегистрирована как совместное предприятие, а ее российским учредителем стал «Инфекс». Первоначально основной сферой ее деятельности была реконструкция и строительство зданий, а также операции с недвижимостью в Москве (а это значит, что с самого начала у нее имелось особое покровительство высших московских властей). В 1990 г. место СП заняло ТОО «Группа МОСТ», являющееся уже чисто российским предприятием.

Одновременно со сменой статуса диверсифицировалась и деятельность МОСТА. Уже в 1991 г. фирма была известна как крупный оптовый торговец, способный осуществлять самые сложные сделки с финансовой, транспортно-технической и политической точки зрения. В том же 1991 г. был зарегистрирован МОСТ-банк (также чисто российский). Дальнейшее развитие группы МОСТ связано в основном с выходом в средства массовой информации. Это начало выпуска газеты «Сегодня», создание радиостанции «Эхо Москвы» и телекомпании НТВ, развертывание проекта НТВ-плюс.

МОСТ-банк на 01.07.98 г. занимал 11-е место в списке крупнейших банков России, поднявшись в нем за пять лет на 65 позиций. На конец 1997 г. имел 25 отделений в Москве и 8 филиалов в крупнейших городах России. Среди них выделялся Санкт-Петербургский, Нижегородский (где в бытность губернатором Б. Немцова МОСТ-банк получил статус уполномоченного банка областной администрации) и Екатеринбургский. МОСТ-банк также имел один дочерний банк за рубежом (в Азербайджане). МОСТ-банк всегда активно работал с частными лицами и, как правило, занимал по объему привлеченных частных вкладов место в первой десятке или пятерке.

До марта 1997 г. президентом банка был Гусинский, а председателем Совета — Б. Хаит. После ухода Гусинского из банка президентом стал Хаит, а председателем Совета Д. Замани.

МОСТ-банк долгое время считался банком, наиболее близким к московским властям. В нем в течение ряда лет находились на обслуживании «лучшие» счета правительства Москвы. Кроме того, Гусинский с самого начала был председателем Совета уполномоченных банков при московском правительстве. Но с 1995 г. началось значительное

охлаждение отношений, которое продолжалось примерно три года и объяснялось сразу несколькими причинами. Во-первых, перед президентскими выборами 1996 г. и в течение некоторого времени после них Гусинский находился в тесных партнерских отношениях с командой А. Чубайса в Федеральной власти. Во-вторых, с усилением позиций Ю.Лужкова в Москве и в России в целом он получил возможность диверсифицировать свои связи в банковском секторе, и у него исчезла потребность в привилегированных связях с каким-то одним частным банком. В-третьих, специально для обслуживания городского бюджета был создан муниципальный «Банк Москвы».

Media-МОСТ — холдинг, созданный в начале 1997 г., получивший в собственность пакеты акций фирм, работающих в области средств массовой информации, принадлежавшие ранее всем другим структурам МОСТа (в том числе МОСТ-банку).

При образовании холдинга туда входили следующие основные структуры: издательство «7 дней» (газеты «Сегодня» и «7 дней», журнал «Итоги»), радиостанция «Эхо Москвы», телекомпания НТВ (с проектом НТВ-плюс). Президентом группы Медиа-МОСТ (с 1997 г. председателем Совета директоров) стал Гусинский, покинувший в связи с ее созданием все другие посты.

При создании «Медиа-МОСТа» 70% его акций принадлежали лично Гусинскому. В число учредителей входили также президент НТВ и НТВ-плюс И. Малашенко, и вице-президенты НТВ Е. Киселев и О. Добродеев (журнал «Коммерсантъ» №6 от 18.02.97 г.). По официальным заявлениям руководителей ИБГ, МОСТ-банк не был учредителем и собственником Медиа-МОСТа и лишь кредитовал некоторое время его деятельность.

Организационное выделение Медиа-МОСТа можно объяснить несколькими причинами. С одной стороны, возникновением в ИБГ конфликта интересов между финансовым и информационным бизнесом, а с другой — противоречием между критическим дистанцированием от Правительства РФ, неизбежным для любого авторитетного СМИ, и требованием политической лояльности, естественным сегодня для любого крупного российского банка.

Группа МОСТ сыграла особую роль в развитии российских СМИ. Во-первых, это была первая и в течение нескольких лет единственная ИБГ, для которой данная сфера стала действительно бизнесом, а не частью политических ресурсов. Во-вторых, группа МОСТ была первой частной структурой, создавшей свои электронные СМИ. Телекомпания НТВ сразу задала новые стандарты качества на российском ТВ, а газета «Сегодня» довольно долго была наиболее уважаемой и влиятельной газетой либерального направления.

До 1997 г. можно было назвать и третью основную структуру, исторически первую и давшую название всей ИБГ — *ТОО «Группа МОСТ»*. До 1997 г. оно развивалось в основном как холдинг, держащий пакеты акций нескольких десятков фирм, действующих и в различных отраслях. Среди них: производство строительных материалов, строительство и реконструкция, риэлторский бизнес («МОСТ-девелопмент»), операции с ценными бумагами («МОСТ-инвестмент»), масс-медиа, оптовая и розничная торговля, реклам;¹ и др. В каждой из этих отраслей рассматриваемая ИБГ какое-то время занимала значимые позиции на рынке.

В 1997 г. ситуация изменилась. Во-первых, выделились в отдельный холдинг все фирмы и проекты, связанные с масс-медиа; во-вторых, деятельность в таких традиционных для ТОО сферах, как торговля, реклама, строительство, стала сворачиваться или стагнировать; в-третьих, новые отраслевые «мосты» стали строиться вне его рамок. Например, «МОСТ-ойл» возникла как «дочка» МОСТ-банка. (Эта фирма, получившая контрольный пакет акций созданной в конце 1997 г. Московской топливной компании, является видным участником московского рынка нефтепродуктов.) В результате ТОО «Группа МОСТ», хотя и сохранило роль держателя пакетов акций некоторых отраслевых компаний (в том числе «МОСТ-девелопмент», «МОСТ-инвестмент», «Авиа-МОСТ»), но в основном стало выполнять функции сервисного, информационно-аналитического и политико-лоббистского центра всей ИБГ. Главное место в ТОО заняли такие службы, как юридическая дирекция и дирекция по информационно-аналитическому обеспечению и связям с общественностью. Под общим контролем руководства ТОО работала также служба безопасности МОСТа. После ухода С. Зверева в 1998 г. роль ТОО «Группа МОСТ» в ИБГ, очевидно, еще более снизилась.

Кризисная и посткризисная динамика (1998-1999 гг.)

В рассматриваемый период группа МОСТ функционировала и развивалась достаточно успешно и пережила кризис без видимых серьезных потерь, сохранив и структуру, и команду лидеров. Лишь одному из высших менеджеров пришлось покинуть ИБГ после августа 1998 г. — многолетнему первому вице-президенту (и одному из основателей) МОСТ-банка А. Полякову. Что касается Зверева, то его переход сначала в Газпром (на должность заместителя председателя правления), а потом в Администрацию президента (на должность заместителя руководителя) выглядит, скорее, длительной командировкой.

МОСТ-банк первую половину 1998 г. прошел без сколько-нибудь значимых удач и поражений. После 17 августа он, как и большинство банков общенационального масштаба, оказался в тяжелом положении. По решению ЦБР его частным вкладчикам было предложено перевести свои вклады в Сбербанк РФ. В сентябре МОСТ-банк вместе с МЕНАТЕПОМ и ОНЭКСИМбанком объявил о создании Росбанка, в котором после некоторого переходного периода все три банка предполагали «раствориться». Однако через некоторое время МОСТ-банк отказался от этого проекта и выбрал стратегию выживания в одиночку.

Этот вариант оказался успешным благодаря поддержке со стороны Центробанка РФ и правительства Москвы. ЦБР осенью 1997 г. выделил МОСТ-банку стабилизационный кредит объемом 2,3 млрд. руб. (т. е. второй по размерам после СБС-Агро) сроком на год, а осенью 1999 г. пролонгировал его еще на год. Кроме того, широко распространено мнение о том, что в необходимых случаях ЦБР поддерживал МОСТ-банк также достаточно крупными кредитами overnight (сроком на один день). Правительство Москвы со своей стороны заявило, что рассматривает банк в качестве второго (после Банка Москвы) опорного для городского бюджета. Кроме того, в банке было заменено высшее руководство. Осенью 1999 г. финансиста и управленца «широкого профиля» Б. Хаита на должности президента заменил карьерный банкир Д. Замани (сохранивший при этом и пост генерального директора Медиа-МОСТа), а несколькими месяцами ранее из Внешэкономбанка была приглашена новый первый вице-президент — Е. Котова.

Все это, несомненно, способствовало тому, что на 01.01.00 г. МОСТ-банк (журнал «Коммерсантъ-Деньги», №12 от 29.03.00), занимал 17-е место по чистым активам и 30-е — по размеру собственного капитала, т. е. не намного ухудшил свои позиции.

Медиа-составляющая ИБГ в рассматриваемый период развивалась весьма активно, особенно в сфере теле- и кинобизнеса. 1 января 1998 г. начала работать сетевая телевизионная компания ТНТ, в которую вовлечено 70 региональных телекомпаний. (На конец 1997 г. ТНТ, по данным ее руководителей, вещает в 385 городах, а ее аудитория — 63 млн. человек. При этом у 14 региональных компаний-партнеров она владеет контрольными пакетами акций.) В середине года был создан собственный производитель телепрограмм — компания ТелеМОСТ. В ноябре 1998 г. был запущен (с территории США) первый принадлежащий Медиа-МОСТу спутник связи Бонум-1, ориентированный на нужды телекомпании НТВ-плюс

(и являющийся первым частным спутником в России вообще). А с 1 февраля 1999 г. началась реализация нового проект телекомпании «НТВ-плюс» — цифрового телевидения через Бонум-1 на Европейскую часть России по 17 новым каналам (в сентябре 1999 г. число каналов увеличилось еще на 5). На конец 1999 г. число подписчиков НТВ-плюс составляет, по словам представителей Медиа-МОСТА, 100 тыс. человек, а к концу 2000 г. планируется довести его до 250 тыс. человек.

Четыре кинокомпании, входящие в рассматриваемую ИБГ производители НТВ-Профит, НТВ-Мир кино и КиноМОСТ (по данным пресс-службы Медиа-МОСТА, на них приходится 50% отечественного кинопроизводства) и прокатчик МОСТ-синематограф — работали в течение двух последних лет весьма активно. А последняя к тому же в начале лета 1998 г. объявила об амбициозной программе строительства собственной киностудии и создания собственной киносети в крупнейших городах России, основу которой должны составить современные многозальные комплексы. Однако после кризиса возможности реализации этой программы далеко не очевидны. По крайней мере, завершение главного объекта киносети — мультиплекса на базе кинотеатра «Октябрь» в Москве — постоянно откладывается. Необходимо отметить также, что самый амбициозный проект группы МОСТ в кинобизнесе — организация приватизации Мосфильма и участие в ней — не реализовался.

В середине 1999 г. Медиа-МОСТ приобрел у консорциума Mustcom небольшую часть принадлежащего ему пакета акций Связьинвеста, и в состав Совета директоров телекоммуникационного холдинга вошел один из высших менеджеров Медиа-МОСТА — А. Цимайло. Примерно в то же время в рамках Медиа-МОСТА был создан субхолдинг MeMoNet, специализирующийся в сфере сетевых разработок. Он возник на базе приобретенной холдингом российской интернет-компания Netskate.

В течение всего кризисного и посткризисного периода продолжалась международная экспансия Медиа-МОСТА. В апреле 1998 г. компания НТВ-интернешнл объявила о начале вещания НТВ на Францию, в мае были куплены 25% акций израильского издательского «Маарив», в ноябре-декабре компания МОСТ-синематограф провела мировую премьеру фильма, созданного компанией КиноМОСТ. А осенью 1999 г. Медиа-МОСТ приобрел около 20% акций американской компании Central European Media Enterprises, в которую входят 6 коммерческих телестанций, вещающих на территории Чехии, Венгрии, Румынии, Словении, Словакии и Украины.

В конце декабря 1999 г. было сообщено о приобретении 4,5% акций НТВ и ТНТ крупным и солидным американским институциональным инвестором Capital Research & Management Company. Пакет этот, по заявлениям руководителей Медиа-МОСТа, был продан за несколько десятков миллионов долларов. Эта сделка представляется очень важной по двум причинам. Во-первых, просто как доказательство привлекательности компаний, входящих в Медиа-МОСТ, для солидных институциональных инвесторов. Во-вторых, как подтверждение позиций его представителей, утверждавших в середине 1999 г., что докризисная капитализация их компаний составляет около 2 млрд. долл., а следовательно, называвшийся тогда конкурентами уровень задолженности ИБГ примерно в 1 млрд. долл. не является критическим. (Заметим, впрочем, что представители Медиа-МОСТа официально не сообщали объем его долгов, хотя и заявляли о том, что цифра в 1 млрд. долл. завышена.)

Одновременно было сообщено о том, что завершаются переговоры о продаже Газпрому около 10% акций самого холдинга Медиа-МОСТ (напомним, что Газпром уже владеет 30% акций НТВ).

Если оценивать развитие рассматриваемой ИБГ за 1998—1999 гг. в целом, то можно выделить три основных его результата:

- как минимум, сохранение, а в ряде случаев и усиление позиций во всех основных для нее сферах деятельности;
- сдвиг секторальных приоритетов. Похоже, что с осени 1998 г. важнейшей для ИБГ стала сфера СМИ. Финансовая же, не перестав быть значимой, отошла на второй план;
- определенное дистанцирование друг от друга основных структур ИБГ — Медиа-МОСТа, МОСТ-банка и «Спасских ворот». Д. Замани сформулировал это примерно следующим образом: «Мы все, конечно, братья, но уже, скорее, двоюродные».

Политика

По своему реальному политическому весу и связям с государством группа МОСТ всегда была и остается далеко не первой среди российских ИБГ. С середины 90-х годов она по этому показателю едва ли входила даже в первую пятерку. Тем не менее в общественном мнении именно она стала первым олицетворением непривычного политического феномена «частной власти» и была таковым на протяжении многих лет (лишь в 1996 г. ее в этом качестве в общественном сознании заменила пресловутая «семибанкирщина»). Это объясняется тем, что в силу своей вовлеченности в информационный бизнес группа МОСТ в течение многих лет участвовала в политике более открыто, чем другие ИБГ. И была

вынуждена афишировать и завышать свои политические возможности, тогда как обычно крупный бизнес во всех странах применяет противоположную тактику.

Главным политическим патроном рассматриваемой ИБГ в первой половине 90-х годов был Ю. Лужков. В 1996 г. МОСТ внес большой вклад в президентскую кампанию Б. Ельцина. Антикоммунистическая пропаганда НТВ была, пожалуй, наиболее яростной на телевидении. В результате, примерно на два года, устанавливаются достаточно тесные связи с федеральной властью (материальным свидетельством которых была окончательная передача НТВ всего вещания четвертого канала) и происходит резкое охлаждение в отношениях с московской мэрией.

После августа 1998 г. ИБГ полностью вернулась под патронаж Ю. Лужкова, причем восстановление отношений оказалось весьма выгодным обеим сторонам. С одной стороны, поддержка московского правительства позволила успешно преодолеть кризис МОСТ-банку, с другой — Медиа-МОСТ был важнейшей и наиболее качественной частью информационных ресурсов, использовавшихся в амбициозных политических проектах Лужкова во второй половине 1998 г. и в 1999 г. Естественно, что при этом осложнились отношения с федеральной властью (исключая Центробанк РФ — см. выше). Например, ничем, кроме политических причин, нельзя объяснить скандальную попытку Медиа-МОСТа заплатить свой долг Внешэкономбанку государственными валютными облигациями и продолжавшиеся в течение всей второй половины 1999 г. судебные разбирательства по этому поводу.

Среди политических партий и движений фаворитом группы МОСТ — в плане как постоянной информационной поддержки, так и финансирования избирательных кампаний в Государственную Думу в 1993, 1995 и 1999 гг. — было «Яблоко» и его лидер Г. Явлинский. Менее активно и явно группа поддерживала и финансировала правые силы — ДВР и СПС.

Личная уния между группой МОСТ и властью минимальна. Можно указать лишь на два факта. Летом 1997 г. на должность заместителя главы холдинга «Медиа-МОСТ» по связям с общественностью перешел В. Костиков — председатель правления МДМ-банка. Однако банкирская должность для Костикова — лишь эпизод, а до этого он длительное время был пресс-секретарем президента, затем — послом в Ватикане. (На конец 1999 г. Костиков занимал пост советника Гусинского.) Второй факт — примерно полугодовое пребывание С. Зверева на посту заместителя главы Администрации президента, завершившееся в июле 1999 г.

Развитие до начала 1998 г.

Эта ИБГ возникла в 1993 г. и до последних лет развивала свою деятельность почти исключительно в пределах Москвы. Более того, ее экспансия в основном ограничивалась предприятиями и проектами, связанными с хозяйственными интересами московского правительства, и считается, что она пользовалась его значительной поддержкой. Официальными лидерами АФК «Система» и ее единственными спикерами являются В. Евтушенков — председатель Совета директоров и Е. Новицкий — президент.

АФК «Система» является имущественной ИБГ. Структурно она представляет собой многоотраслевой многоуровневый холдинг. Головная компания (имеющая то же название, что и ИБГ в целом) контролирует субхолдинги по отдельным направлениям деятельности, которые, в свою очередь, контролируют предприятия соответствующих отраслей. Впрочем, нам представляется, что классической холдинговой структурой характеризуются отношения управления, тогда как отношения собственности в ИБГ, по-видимому, значительно сложнее.

Акционерами АФК «Система» (по-видимому, головной компании) на июнь 1998 г. (по данным Е.Новицкого) являлись более тысячи граждан России и дочерняя структура крупного голландского банка ING Vagrings, которой принадлежит 30% капитала. Российских юридических лиц в числе акционеров практически не было. С другой стороны, во второй половине мая 1999 г., по сообщениям радиокomпании «Москва», Ю. Лужков говорил о том, что Москва имеет акции «Системы» и получает на них прибыль. Впрочем, вполне возможно, что он имел в виду акции не головной компании и даже не субхолдингов, а входящих в них предприятий.

По данным руководителей «Системы», на начало 1998 г. в нее входили 100 предприятий с числом занятых около 50 тыс. человек. В 70 своих предприятиях «Система» владеет контрольным пакетом. Данные о стоимостных показателях деятельности ИБГ, приводившиеся со ссылками на того же Новицкого, различны. Активы на начало 1998 г. — от 2,3 до 3 млрд. долл., балансовая прибыль за 1997 г. — от 229 до 266 млн. долл. Сумма продаж (оборот) за тот же год оценивается в 1 млрд. долл., а инвестиции в собственные проекты за время существования АФК «Система» — более чем в 500 млн. долл.

Основными направлениями деятельности АФК «Система» являются электронная промышленность, телекоммуникации, нефтяная

отрасль, пищевая промышленность, строительство и операции с недвижимостью, розничная торговля, страховой бизнес, туризм, реклама и СМИ. Важнейшими предприятиями, работающими в указанных направлениях, к началу 1998 г. были следующие:

- в нефтяной отрасли — сеть АЗС «Кедр-М» в Москве и компания «Недра», реализующая проекты по разработке нефтяных месторождений и строительству трубопровода в Коми (правда, насколько нам известно, эти проекты невелики). В. Евтушенков также входил в Совет директоров Центральной топливной компании — самого крупного предприятия нефтяной отрасли Москвы;

- в пищевой промышленности — субхолдинг «Система-Агро», в который входит, в частности, Бусиновский мясоперерабатывающий комбинат;

- в электронной промышленности — заводы «Микрон», «Квант», «Элион», «Элак» (расположенные в Зеленограде);

- в телекоммуникационной сфере — сотовые компании «Мобильные телесистемы» (контрольный пакет) и «Росико», пейджинговая компания «Радиопейдж», оператор сети передачи данных «Клуб-400», многопрофильная телекоммуникационная компания «МТУ-Информ»;

- в розничной торговле — АО «Детский мир»;

- в рекламном бизнесе — фирма «Лидер»;

- в туристическом бизнесе — группы туристических компаний «Интурист» и «Спутник»;

- в страховом — компании «Лидер» и «Инкастрах».

Исходя из приведенного выше перечня отраслей можно предположить, что рассматриваемая ИБГ выбрала стратегию опоры одновременно на два принципиально различных сектора: традиционный с большими потоками «живых» денег (АЗС, мясопереработка, розничная торговля в старых крупных магазинах) и современный высокотехнологичный или интеллектуальноемкий (телекоммуникации, реклама, туризм, финансы). При этом традиционный сектор выступал в качестве донора для инвестиций в современный.

Кроме того, наличие в составе «Системы» электронных предприятий Зеленограда гарантирует ей, пусть небольшой, но постоянный объем федеральных заказов и федеральной поддержки, поскольку очевидно, что в некоторых областях продукция этих предприятий не может быть заменена импортной вне зависимости от степени их отставания от мирового уровня.

В сфере СМИ АФК «Система» контролировала газеты «Вечерняя Москва», «Литературная газета», «РоссиЯ», «Культура», «Метро»,

журнал «Метро-экспресс», радиостанции «Спортивное радио», «Автордио», «Говорит Москва», «М-радио», «Радио-Центр», эфирный телеканал «ТВ-Центр», кабельный телеканал «ТВ-Столица», кинопрокатную компанию ЗАО «Народное кино». Все указанные СМИ объединены в субхолдинг «Концерн СММ» («Система-массмедиа»), По приведенному перечню легко видеть, что на середину 1998 г. рассматриваемая ИБГ, бесспорно, входила в тройку лидеров в данной области вместе с МОСТом и «империей» Березовского-Смоленского. Тем не менее представляется неясным, является ли сфера СМИ для АФК «Система» отраслью бизнеса (на чем настаивают ее представители) или затратным политическим проектом (в 1998 г. только на текущее функционирование своих СМИ АФК «Система» планировала затратить 20 млн. долл.).

Кризисная и посткризисная динамика (1998—1999 гг.)

Первая половина 1998 г. стала для АФК «Система» временем широкой экспансии. Весной 1998 г. было завершено приобретение контрольного пакета акций МГТС, а другие телекоммуникационные компании «Системы» получили выгодные лицензии. Телекоммуникационный бизнес был выделен в отдельный субхолдинг «Система-телеком», который к началу лета 1998 г. обесценивал 70% оборота всего конгломерата. В первой половине 1998 г. в «Систему» вошла также страховая компания РОСНО (4-е место), имеющая разветвленную региональную сеть, и один из лидеров рекламного бизнеса — компания «Максима» (которая тут же начала интегрироваться с «Лидером»).

Августовский кризис 1998 г. и последующие полгода прошли для АФК «Система» без видимых потерь. По словам ее руководителей, значимые убытки понесли лишь РОСНО и МГТС, а принимаемые антикризисные меры были стандартными — сокращение текущих расходов и рационализация инвестиций. С весны 1999 г. рассматриваемая ИБГ возобновила экономическую экспансию.

В апреле было объявлено, что «Система» стала учредителем и вторым после правительства Москвы акционером Московской управляющей финансовой компании — МосУФК (51% акций у правительства Москвы, 18% — у «Системы»). Эта компания, судя по заявлениям, прозвучавшим при ее создании, должна была стать агентом московских властей по важнейшим проектам в сфере промышленной политики. В сентябре президент АФК «Система» Новицкий заявил, что в высокой степени готовности находятся крупномасштабные проекты ИБГ по предоставлению услуг передачи данных в Интернете (на базе компаний ПТТ Телепорт) и созданию собственной

системы цифрового спутникового телевидения, имеющего общероссийский охват. Было объявлено также о намерении к концу года примерно в полтора раза расширить число регионов, где предоставляет услуги мобильной телефонной связи компания МТС.

В середине октября было заключено рамочное соглашение (протокол о намерениях) о стратегическом сотрудничестве между АФК «Система» и Siemens. В качестве основных отраслей для сотрудничества были намечены микроэлектроника, телекоммуникации, медицинская техника, строительство и страхование. На первом этапе предполагается совместная продажа товаров Siemens и поставки его оборудования для нужд «Системы», на втором — совместное обслуживание поставленной техники, на третьем — возможны совместные инвестиционные проекты. При этом сотрудничество предполагается не только в Москве, но и еще в 69 регионах, в которых имеются представительства АФК «Система», а суммарные объемы возможной совместной деятельности оцениваются в 1 млрд. нем. марок.

Единственная очевидная потеря АФК «Система» в 1999 г. — это утрата контроля над московским телевидением. На прошедшем летом общем собрании акционеров ТВ-Центра доля «Системы» в его акционерном капитале уменьшилась до 10% (доля правительства Москвы увеличилась до 90%); Евтушенков лишился поста председателя Совета директоров. В его новом составе «Систему» представлял лишь один, причем рядовой член Совета — президент «Концерна СММ» В. Копьев. В ТВ-Столице доля «Системы» сохранилась на прежнем уровне — 35%, однако остальные 65% принадлежат ТВ-Центру.

Особый и трудно интерпретируемый для внешнего наблюдателя сюжет — попытка крупномасштабной экспансии рассматриваемой ИБГ в банковскую сферу в 1998 г. Изначально в нее входил лишь Московский банк реконструкции и развития — достаточно крупный, тем не менее никогда не входивший в число лидеров банковского сообщества. Но в начале 1998 г. АФК «Система» приобрела контрольные пакеты сразу трех очень крупных и успешных на тот момент банков. Это московские Гута-банк (25-е место) и Промрадтехбанк (36-е место), а также Свердловский губернский банк (г. Екатеринбург, 69-е место). В рамках ИБГ стал формироваться банковский субхолдинг, роль управляющего центра в котором должен был играть Гута-банк. Вторжение «Системы» в банковскую сферу по масштабам превосходило даже осуществлявшуюся в то же время экспансию Газпрома (который приобретал еще более крупные банки, но довольствовался не контрольными, а блокирующими пакетами).

Все три новых банка «Системы» без серьезных потерь пережили 17 августа 1998 г. и последовавшие за ним события. А Гута-банк осенью 1998 г. — весной 1999 г. проводил, пожалуй, самую агрессивную политику среди всех крупных российских банков. В декабре он обязался осуществить санацию Уникомбанка (один из двух главных областных банков), взамен получив в доверительное управление принадлежащий администрации Московской области контрольный пакет его акций с правом их выкупа в случае успеха в конце 1999 г. В январе-феврале 1999 г. было объявлено, что Гутабанк будет участвовать в реструктуризации долгов Инкомбанка. Правда, и в том, и в другом случае через несколько месяцев Гутабанк от своих планов отказался, ссылаясь на непредвиденные трудности, но при этом успел приобрести интересующие его филиалы обоих банков.

Итак, для внешнего наблюдателя банковская составляющая АФК «Система» в 1998 г. и в начале 1999 г. развивалась вполне успешно и казалось, что вот-вот она станет сопоставимой с самыми крупными банковскими группами России. Поэтому сообщение (конец мая 1998 г.) о том, что АФК «Система» более не владеет акциями никаких банков и вообще вышла из банковского сектора, выглядело очень неожиданным. Можно конструировать различные объяснения этому: от нехватки у рассматриваемой ИБГ управленческих мощностей (в широком смысле) для эффективного контроля за «своими» банками до чисто политических причин, но ни одно из них не выглядит достаточно убедительным.

Доступные обобщающие количественные оценки деятельности АФК «Система» за 1999 г. дают основание полагать, что ее положение, как минимум, не хуже, чем к началу 1998 г. Так, в феврале 1998 г. в СМИ, со ссылкой на вице-президента АФК «Система»

А. Адамишина, сообщалось, что активы ИБГ составляют 2,8 млрд. долл., ежегодный оборот — 1,5 млрд. долл., а прибыль за 1999 г. — 180 млрд. долл. Тогда же в одной из рекламных публикаций АФК «Система» указывалось, что «за шесть лет капитальные вложения в проекты Корпорации составили более 585 млн. долларов США собственных и привлеченных средств».

Политика

Считается, что АФК «Система» чрезвычайно близка к правительству Москвы. Она задействована в большом числе городских программ, похоже, выигрывает все тендеры на их реализацию, в которых участвует, и, очевидно, имеет в Москве режим наибольшего благоприятствования. В. Евтушенков до осени 1998 г. характеризовался

СМИ как «один из наиболее близких к Ю. Лужкову чиновников» (хотя никаких постов в органах власти не занимал).

Некоторое охлаждение отношений, похоже, произошло в процессе формирования движения «Отечество» в конце 1998 г. Во-первых, по мнению наблюдателей, Евтушенков не смог на должном уровне оказать организационную поддержку процессу формирования региональных отделений «Отечества». Во-вторых, у него не сложились отношения с некоторыми из перешедших на сторону Ю. Лужкова федеральных политиков — С. Ястржембским, А. Кокошиным и др. Тем не менее Евтушенков был включен в список кандидатов от движения «Отечество-Вся Россия» на выборах в Государственную Думу, причем на «проходное» место (правда, был затем снят с дистанции Центризбиркомом). Этот факт, а также перестройка политического окружения Лужкова после поражения его блока на думских выборах и одновременной убедительной победы на выборах мэра дают основания полагать, что прежний, или близкий к ним, уровень отношений АФК «Система» с московскими властями может восстановиться.

Контакты АФК «Система» с федеральными властями во много раз слабее, чем с московскими. Тем не менее два примера личной унии (хотя и не очень убедительных) можно привести и здесь. Так, первый заместитель министра топлива и энергетики в августе 1998 г.— феврале 1999 г., а затем советник премьер-министра в правительствах С. Степашина и В. Путина С. Чижов работал в 1996—1997 гг. вице-президентом АФК «Система» по проектному финансированию и стратегическому развитию. А бывший первый заместитель министра иностранных дел РФ, а затем министр по делам СНГ А. Адамишин в 1999 г. стал вице-президентом «Системы».

«НОВЫЕ ЗВЕЗДЫ» 1999 г.

1. СУРГУТНЕФТЕГАЗ

Промышленно-финансовая ИБГ вокруг вертикально интегрированной нефтяной компании Сургутнефтегаз (НК Сургутнефтегаз) окончательно сложилась в первой половине 1999 г. По состоянию на конец 1999 г. она входит в десятку крупнейших ИБГ в России.

НК Сургутнефтегаз всегда была в числе бесспорных отраслевых лидеров. Она является третьей по количественным показателям и первой-второй — по качественным. Компания имеет сплоченный высший менеджмент и авторитетного лидера — президента В. Богданова. В процессе приватизации компания осуществила самовыкуп, поэтому влиятельных внешних акционеров у нее нет.

В состав НК Сургутнефтегаз входят одноименное нефтедобывающее АО в Западной Сибири, а также нефтеперерабатывающий завод Кинеф в г. Кириши и сбытовые предприятия в Ленинградской области. Основным реализуемым инвестиционный проект — модернизация Кинефа, на которую уже затрачено несколько десятков миллионов долларов.

В течение ряда лет компания активно анонсировала еще один куда более масштабный инвестиционный проект — строительство нефтепорта в бухте Батарейная Ленинградской области, затраты на который, по самым скромным оценкам, должны составить около 400 млн. долл. Однако в настоящее время он все еще находится на стадии разработки технико-экономического обоснования. И, на наш взгляд, не только график реализации проекта, но даже реальная готовность Сургутнефтегаза приступить к нему неочевидны. Дело в том, что активно поддерживаемый государством проект Балтийской трубопроводной системы включает в себя строительство нефтепорта в Приморске и нефтепровода Кириши-Приморск. Наличие же двух терминалов на побережье Ленинградской области и в настоящее время, и в обозримой перспективе экономически неоправданно.

Сургутнефтегаз добывает не только нефть, но и значительные объемы природного газа. В мае 1998 г. компания, по словам ее представителей, «получила полномочия по владению» 25% акций (34% голосов) Сургутского газоперерабатывающего завода. Однако контрольный пакет завода остался у АО «Сибнефтегазопереработка» и потому Сургутнефтегаз дополнительно создает собственную систему переработки и поставки газа на Сургутскую ГРЭС.

Весной 1998 г. было объявлено, что НК Сургутнефтегаз рассчитывает начать нефтедобычу в Иране, Ливии, а в перспективе — в Ираке и ведет соответствующие переговоры. Однако в дальнейшем никаких подтверждений этого заявления не последовало, что дает основания считать его пропагандистской акцией.

Единственным известным неудачным проектом НК Сургутнефтегаз является попытка установить контроль над АО «Нафта-Москва» — одним из самых крупных и солидных нефтетрейдеров, имеющем еще советскую историю. В 1997 г. на инвестиционном конкурсе было приобретено 15% его акций. К началу 1998 г. Сургутнефтегаз довел свой пакет до блокирующего за счет скупки акций трудового коллектива. Однако в мае 1999 г. весь этот пакет был продан АО «Торговый дом Транснефть».

Формально серьезным поражением НК Сургутнефтегаз можно считать потерю ею в 1996—1997 гг. оптовой и розничной сбытовой

сети в Санкт-Петербурге, которая была закреплена за компанией с момента ее создания. Однако, с другой стороны, опыт показывает, что ни одной вертикально интегрированной нефтяной компании не удалось получить серьезную долю розничного рынка нефтепродуктов ни в одном столичном городе. Эти рынки делятся между достаточно большим количеством нефтетрейдеров, и ключевым фактором, определяющим их позиции, являются отношения с городскими властями.

НК Сургутнефтегаз без значимых потерь пережила в 1998 г. и российский финансовый кризис, и падение мировых цен на нефть. А в 1999 г. компании удалось в полной мере использовать благоприятную рыночную конъюнктуру. Показателем этого является то, что в декабре 1999г. котировки акций ее основного дочернего предприятия — АО «Сургутнефтегаз» — первыми среди всех российских промышленных акций превысили предкризисный максимум (достигнутый в 1997 г.).

Самым крупным финансовым сателлитом НК Сургутнефтегаз является созданный компанией корпоративный пенсионный фонд (НПФ «Сургутнефтегаз»). Он является одним из самых старых в стране и самым крупным по объему совокупных активов (на 01.01.98 г. НПФ «Сургутнефтегаз» по этому показателю почти в полтора раза превосходил газпромowski Газфонд и более чем на четверть — НПФ «ЛУКОЙЛ-Гарант»), Именно НПФ «Сургутнефтегаз» выкупил в 1995—1996 гг. государственный пакет акций своего учредителя. НК Сургутнефтегаз имеет также собственную страховую компанию. В отличие от НПФ она не является лидером в своей сфере, но достаточно солидна (например, по объему страховых сборов за 1997 г. она занимала 29-е место).

Однако до 1999 г. финансовое окружение НК Сургутнефтегаз было, по российским понятиям, неполным, поскольку она не имела крупного подконтрольного банка. До августа 1998 г. компания ограничивалась отношениями привилегированного партнерства с ОНЭКСИМбанком. Это была, пожалуй, единственная российская компания, которая воспринималась в банке как старший партнер. Причем, не как акционер (ее пакет акций был хотя и достаточно крупным, но ни контрольным, ни блокирующим), а как важнейший клиент и заемщик. По состоянию на весну 1999 г. Сургутнефтегаз, по данным В. Потанина, являлся единственным крупным российским кредитором ОНЭКСИМбанка.

После 17 августа 1998 г. Сургутнефтегаз свернул свои отношения с группой Потанина (хотя полностью их не прервал и, в частности, открыл счет в Росбанке). Основные свои счета и средства

он перевел в полностью подконтрольный Сургутнефтегазбанк. В результате этот ранее средний региональный банк с начала 1999 г. вошел в число банков общероссийского масштаба (на 01.01.00 г. по данным журнала «Коммерсантъ-Деньги» (№ 12 от 29.03.00 г.) занимает 132-е место по собственному капиталу и 11-е — по величине чистых активов) и открыл крупное московское отделение. Появление у Сургутнефтегаза крупного подконтрольного банка, в дополнение к уже упоминавшимся финансовым сателлитам, означало, что возникла новая полноценная промышленно-финансовая ИБГ.

2. ГРУППА «СИБИРСКИЙ АЛЮМИНИЙ»

Эта группа существует уже довольно давно, однако значимой на общероссийском уровне она стала лишь в начале 1998 г., а в число лидеров вошла, по-видимому, с начала 1999 г. Исторически ядром группы был СаАЗ (Саянский алюминиевый завод, г. Саяногорск, Республика Хакассия) — третий по объему производитель первичного алюминия в России (доля около 12%, при том, что лидеры — КраЗ и БраЗ — производят в два с лишним раза больше). Вначале крупнейшим акционером СаАЗа была TWG. Именно по ее инициативе генеральным директором завода был назначен О. Дерипаска. Однако к 1997 г. контролируемые им фирмы приобрели контрольный пакет акций СаАЗа, и он полностью вышел из-под влияния бывшего главного акционера. Более того, Дерипаска стал неформальным лидером (или спикером) части российских металлургов, противостоявшей TWG. Заметим, однако, что последняя дополнительная эмиссия акций СаАЗа, в результате которой пакет TWG стал меньше блокирующего, длительное время оспаривается в арбитражных судах и последние их решения (на середину декабря 1999 г.) были не в пользу Дерипаски.

Следующим этапом развития группы стала мощная экспансия вверх по технологической цепочке (в то время как другие крупные алюминиевые заводы предпочитали экспансию вниз). Вначале в группу вошли уже действующие предприятия: АО «Саянская фольга» (г. Саяногорск, Республика Хакассия), контролировавшее по состоянию на 1998 г. 15% европейского рынка фольги и упаковочных материалов из алюминия, АО «Абаканвагонмаш» (производитель алюминиевых контейнеров, г. Абакан, Республика Хакассия) и АО «ДОЗАКЛ» (Дмитровский опытный завод консервной ленты, Московская область). А уже осенью 1998 г. был пущен новый завод по производству консервных банок «Ростар-Дмитров» (мощность первой очереди — 750 млн. банок в год, общая мощность —

1,5 млрд., при прогнозируемой общероссийской потребности на 1998 г. — около 3 млрд.).

Наиболее крупные приобретения ИБГ «Сибирский алюминий» сделала в Самаре. В начале 1998 г. у Инкомбанка был куплен контрольный пакет акций Самарской металлургической компании (АО «Самеко») — одного из крупнейших производителей алюминиевого проката (по состоянию на 1998 г. — 45% общероссийского выпуска) и изделий из него. В 1998 г. — начале 1999 г. к «Самеко» с согласия областной администрации была применена процедура санлирующего банкротства, в результате которой на ее месте были созданы 12 самостоятельных предприятий, наиболее крупным из которых является АО «Самарский металлургический завод» (из прочих значимыми являются АО «Алюминиевые строительные конструкции», АО «Алюминиевые бытовые товары», АО «Алюминиевые изделия»). В апреле-мае 1999 г. ИБГ «Сибирский алюминий» получила в трастовое управление 45% акций крупнейшего авиационного завода «Авиакор» и 35% акций завода «Гидроавтоматика» — производителя авиационного оборудования.

Вполне естественно, что после столь масштабных приобретений в Самаре на повестку дня был поставлен вопрос о переводе туда центрального офиса ИБГ «Сибирский алюминий». Первые переговоры об этом с областной администрацией прошли в октябре 1998 г., а к сентябрю 1999 г. перевод должен был завершиться. Этот шаг, который большинством наблюдателей трактовался как в основном политический, выглядел началом нового стратегического этапа развития группы. Быть первыми в Хакасии — уже неинтересно, в Москве — еще нереально. Самара же не просто один из городов-миллионников, но и центр региона, где экономическое пространство является одним из наиболее «плотных» в стране.

Экспансия «вниз» началась несколько позже. В ноябре 1998 г. — январе 1999 г. было куплено две трети акций АО «Кузбасразрезуголь». (Покупка была осуществлена совместно с компаниями «Трансрэйл» и «Московит», но скоро стало ясно, что лидером в этой тройке является именно «Сибирский алюминий».) А со второй половины 1999 г. начал осуществляться крупномасштабный проект создания на базе активов металлургических предприятий «Сибирского алюминия» и Саяно-Шушенской ГЭС единой компании «Энергометаллургическое объединение Саяны».

«Сибирский алюминий» является имущественной ИБГ, по структуре представляет собой распределенный холдинг. Исключение, может быть, составляет Абаканвагонмаш, данные об его акционерах нам неизвестны. Что же касается важнейших (на сегодня) для

группы предприятий — СаАЗе и заводах, созданных на базе «Самеко», то в них ее доля составила на конец 1999 г. около 75%.

Прямая экспансия ИБГ «Сибирский алюминий» в финансовый сектор, насколько нам известно, пока ограничивается участием в начале 1999 г. в учреждении Банка Хакасии (совместно с правительством Хакасии, Банком Москвы, компанией «Альфа-Эко» и др.). Однако стратегическим партнером группы является МДМ-банк. Этот банк уже несколько лет относится к числу весьма крупных и солидных, а после кризиса, который пережил без видимых потерь, он стал одним из бесспорных лидеров в банковском секторе России (на 01.01.00 г. — 7-е место по размеру собственного капитала и 19-е — по чистым активам, «Коммерсантъ-Деньги» № 12 от 29.03.00 г.). Собственно, именно наличие такого солидного партнера в финансовом секторе дает нам основания для того, чтобы ставить «Сибирский алюминий» в один ряд с бывшей «большой десяткой» (при том, что капитальные связи между группой и МДМ-банком нам неизвестны).

3. БАНКОВСКО-СТРАХОВАЯ ГРУППА АВТОБАНК-ИНГОССТРАХ

О создании данной группы было объявлено в конце марта 1999 г. В нее входят Автобанк, Ингосстрах (основные участники группы) и пять-шесть небольших банков, контрольные или блокирующие пакеты акций которых куплены основными участниками, начиная с осени 1998 г. Было заявлено, что основным направлением объединения усилий членов группы будет развитие и интеграция банковских и страховых технологий.

Тесные связи между Автобанком и Ингосстрахом поддерживаются уже на протяжении ряда лет. По состоянию на начало августа 1998 г. Автобанк владел 35% акций Ингосстраха, а Ингосстраху, в свою очередь, принадлежало около 18% акций Автобанка. В настоящее время банк и страховая компания являются основными акционерами друг друга. Дополнительно к этому они имеют пересекающиеся директораты, в частности, президент Автобанка Н. Раевская является почти бессменным председателем Совета директоров Ингосстраха.

Автобанк в течение нескольких лет считался одним из самых надежных и солидных российских банков, и по основным показателям входил в двадцатку или тридцатку крупнейших. В результате финансового кризиса он оказался в тяжелом, но не катастрофическом положении. С одной стороны, он окончил 1998 г. с большими убытками, и для поддержания платежеспособности получил

стабилизационный кредит Центробанка РФ под залог 75% своих акций; с другой, — он продолжал, в основном, выполнять обязательства перед клиентами, в том числе перед физическими лицами, и перевод последних в Сбербанк не потребовался. По заявлению руководства Автобанка, летом 1999 г. он планировал расширить свою филиальную сеть, в том числе открыть филиалы в Новгороде, Омске и Иркутске (последние два куплены у Инкомбанка). В целом можно утверждать, что на конец 1999 г. имидж, состояние и перспективы Автобанка значительно лучше, чем у большинства докризисных лидеров. По состоянию на 01.01.00 г. (журнал «Коммерсантъ-Деньги», №12 от 29.03.00 г.) он занимал 25-е место по размеру собственного капитала и 21-е — по чистым активам.

Ингосстрах — наследник советской государственной страховой компании, но в результате нескольких этапов приватизации доля государства в его акционерном капитале снизилась до 3,5%. Это самая крупная по совокупным активам российская страховая компания. Она обладает имиджем вполне стабильной и успешной, хотя и несколько консервативной фирмы.

Следует иметь в виду, что Автобанк долгое время является акционером крупной страховой компании «РЕСО-Гарантия», а Ингосстрах — страховой компании «Россия». Можно предполагать, что обе компании станут близкими партнерами группы.

Рассматриваемая ИБГ не имеет непосредственно входящих в нее промышленных предприятий. Тем не менее нужно учитывать, что главным учредителем, партнером и клиентом Автобанка является ГАЗ — самый успешный из российских автозаводов (и главный участник крупной официальной ФПГ «Нижегородские автомобили»). Именно его финансовые потоки и остатки на счетах являются важным гарантом стабильности банка. А председателем его Совета директоров является президент ГАЗа Н. Пугин.

ЧЕТЫРЕ ПЕРЕХОДНЫХ МЕСЯЦА

(вместо заключения)

Автор, к сожалению, не может предложить читателям традиционного заключения, содержащего, как того требует академическая традиция, теоретические обобщения или практические выводы. Во-первых, потому, что он и не ставил себе такой цели. Во-вторых, потому, что день 31 декабря 1999 г. не был для российской экономики ни завершением одной эпохи, ни началом другой, ни вообще сколько-нибудь значимой вехой. Это был просто последний день президентства Б. Ельцина и начало четырехмесячного периода перед вступлением в должность нового президента — В. Путина.

Этот период, несомненно, был для многих — как наблюдателей, так и активных экономических субъектов — временем напряженных ожиданий, тревог и надежд. Одни указывали на неизбежность нового передела собственности, другие заявляли о полной смене сложившейся парадигмы отношений государства и бизнеса, о том, что все олигархи либо прекратились уже, либо прекратятся в ближайшем будущем, третьи просто попытались под шум предвыборной кампании провести выгодные для себя решения. Поэтому информационных поводов в первые четыре месяца 2000 г. было значительно больше, чем обычно.

Тем не менее если говорить о событиях, происходивших в реальности, а не в чисто виртуальном пространстве, то большая их часть была предопределена инерцией предыдущего периода. Поэтому наиболее естественным завершением работы будет описание основных событий, произошедших с субъектами большого российского бизнеса с 1 января по 6 мая 2000 г.

Для Газпрома единственной реальной новостью было возобновление (после более чем двухлетнего перерыва) торговли его акциями в Российской торговой системе, ставшее возможным благодаря договору РТС с Санкт-Петербургской фондовой биржей. Все остальное было либо рутинным продолжением проектов, начатых ранее (например, «Голубой поток»), либо пока не получило завершения (например, переговоры с Туркменией о резком увеличении закупок ес газа). Что же касается достаточно частых в первые месяцы 2000 г. сообщений, заявлений и т. д. о планах глобальной реструктуризации Газпрома, то они вообще выглядят как информационный шум. И единственно интересное, что можно в нем

уловить — это первые, за много лет, проявления немонолитности позиции высшего менеджмента Газпрома. Кажется, что различные группы в нем имеют разные представления о желательных для себя вариантах будущего развития компании.

Крупным событием для ЛУКОЙЛа стало успешное завершение бурения первой разведочной скважины в российском секторе Каспия, означающее, что и у компании, и у страны в целом появилась новая нефтеносная провинция. Но наиболее важное для данной ИБГ событие в рассматриваемый период произошло за пределами России: власти США сняли возражения против поглощения нефтяным гигантом BP Amoco американской компании ARCO, являющейся, как известно, крупнейшим иностранным акционером ЛУКОЙЛа и его партнером по КТК и Тенгизу. Теперь BP Amoco может выбрать любой из двух вариантов: либо стать «по наследству» партнером ЛУКОЙЛа, что открывает для последнего целый ряд новых возможностей (например, участие в Ковыктинском проекте); либо громко объявить об отказе от сотрудничества и о продаже доставшихся акций, что резко ухудшит международные позиции российской нефтяной компании.

Все другие события, в том числе увеличение с 52% до 77% доли ЛУКОЙЛа в Одесском НПЗ, приобретение им 60% акций издательства «Пресса» (в дополнение к уже имевшемуся издательскому комплексу «Известия»), продажа государством еще одного процента акций самого ЛУКОЙЛа, являются чисто рутинными. Абсолютно техническим событием является и оставление В. Алекперовым поста председателя Совета директоров нефтяной компании на январском собрании акционеров. Это произошло потому, что по действующему законодательству в акционерных обществах, где доля государства менее 25%, посты президента и председателя Совета директоров не могут совмещаться. Новый председатель — В. Грайфер — многие годы являлся авторитетным членом Совета директоров, но ни по положению в компании, ни по возрасту не может претендовать на первые роли.

События, происходившие в ИБГ Интеррос-ОНЭКСИМ, показывают, что она постепенно восстанавливает свой авторитет и начинает новую экспансию. В середине февраля ОНЭКСИМбанку удалось заключить основные соглашения о реструктуризации долгов со своими кредиторами, и они были немедленно утверждены Московским арбитражным судом. После этого Центробанк РФ до 1 июля 2000 г. продлил банку лицензию. Теперь достаточно велика вероятность, что ОНЭКСИМбанку удастся полностью урегулировать отношения с кредиторами, выйти из режима банкротства, а

затем, в соответствии, с заявленными в середине 1999 г. планами, слиться с Росбанком.

В реальном секторе основным событием в рассматриваемый период стала борьба за установление контроля над тремя ведущими предприятиями энергетического машиностроения, расположенными в Санкт-Петербурге — Электросила, Ленинградский металлический завод и завод турбинных лопаток (ранее входили в Энергомашкорпорацию). Процесс еще не завершен, но шансы Интерроса весьма велики. Кроме того, ИБГ инициировала собственный проект по развитию финансовых услуг в Интернете и намерена в ближайшее время вложить в него порядка 10 млн. долл. Лишь в нефтяной промышленности продолжалось отступление — управление СИДАНКО полностью и, по-видимому, окончательно перешло к ВР Атосо, представители которой занимают теперь и все места в Совете директоров, и пост президента. В целом же, по заявлениям В. Потанина, Интеррос продолжает успешно реализовывать стратегию перехода от банковской ИБГ к многоотраслевому холдингу (по его оценкам, на группу приходится 3% ВВП России).

Основные события в «империи» Ходорковского были связаны с ее нефтяным бизнесом. Наиболее важным из них была объявленная в конце февраля 2000 г. отмена всех инициированных в предыдущем году дополнительных эмиссий акций ЮКОСа и его нефтедобывающих дочерних предприятий. Эти эмиссии, как известно, были инициированы для размыwania пакетов акций, принадлежащих К. Дарту, и после их выкупа в конце 1999 г. потеряли смысл. Таким образом, доля иностранных акционеров в ЮКОСе сохранилась на уровне 30% (все акции сосредоточены в Standard bank of London). Практически одновременно было объявлено, что ЮКОС и его акционеры сконцентрировали более чем 90% акций нефтедобывающих предприятий ЮКОСа и ВНК — Юганскнефтегаз, Самаранефтегаз, Томскнефть, и что начинается обмен акций нефтеперерабатывающих заводов — Куйбышевского, Новокуйбышевского, Сызранского и Ачинского, в которых на начало года ЮКОСу принадлежит от 38% до 50% акций.

ЮКОС совершил также первую крупную сделку в российской нефтяной промышленности в 2000 г. По данным его руководителей, в январе-феврале он приобрел блокирующий пакет акций Оренбургнефти, сделав тем самым весомую заявку на участие в будущей приватизации ее материнской компании ОНАКО. В это же время продолжилась активность на традиционном для ЮКОСа китайском направлении, где, в частности, удалось наладить взаимопонимание с Транснефтью. Однако следует иметь в виду, что

масштаб реальных операций с Китаем весьма мал, а крупные проекты находятся на стадии предварительных переговоров с крайне неопределенными, на наш взгляд, шансами на успех. То же самое можно пока сказать и об интернет-проектах ЮКОСа: продолжается их широкомасштабная публичная раскрутка, но ни конкретные направления, ни реальные масштабы пока не проявились.

В банковской сфере основной задачей ИБГ в рассматриваемый период оставалось установление контроля над процессом банкротства Менатепа и улаживание отношений с его вкладчиками, кредиторами и акционерами. И эта задача, судя по имеющейся информации, выполнялась достаточно успешно. В частности, в начале февраля было объявлено, что выкуплено более 75% акций банка у акционеров—физических лиц и погашено 90% долга, принадлежащего на иностранных кредиторов, а в марте реструктуризация была предложена даже владельцам ADR Менатепа (путем обмена на акции ЮКОСа и Доверительного и инвестиционного банка).

Никаких признаков жизни не подавала ИБГ Инкомбанка. В самом банке процедура банкротства вступила в завершающую фазу — конкурсное производство. При этом, как и следовало ожидать, была предпринята попытка увода наиболее ценного на сегодня его актива — контрольного пакета кондитерского холдинга «Бабаевский» (путем его «размывания»), которая была пресечена его внешним управляющим.

Для банка «Российский кредит» ситуация пока складывается более благоприятно. В конце марта комитет кредиторов согласовал предложенные АРКО условия мирового соглашения, а в апреле они были одобрены собранием кредиторов. Таким образом, появились достаточные основания для прекращения процедуры банкротства банка. Это, насколько нам известно, единственное значимое событие в данной ИБГ.

Основные события, происходившие в «Консорциуме Альфа-групп», касались Тюменской нефтяной компании, которая и в прошлые годы отличалась высоким динамизмом. Однако первые месяцы 2000 г. были для нее особенно удачными: она осуществила или обозначила экспансию как в России, так и за ее пределами, а также привлекла под свои проекты значительные объемы внешнего финансирования.

В России ТНК, во-первых, приобрела 12,8% акций Славнефти, 26,1% акций ее дочернего добывающего предприятия Мегионнефтегаз и 26,6% акций нефтеперерабатывающей «дочки» Ярославнефтеоргсинтез и ввела в состав Советов директоров двух последних своих представителей. Имеются также сообщения о том, что ТНК

намерена увеличивать свое участие в Славнефти и ее дочерних предприятиях. Во-вторых, компания заявила, что намерена принять участие в разработке Ковыктинского месторождения и подтвердила серьезность своих намерений покупкой около 6% акций Русиа-Петролеум у страховой компании Энергогарант. Кроме того, ТНК получила на 5 лет лицензию на геологическое изучение участка недр, прилегающего к Ковыкте. В-третьих, компания выиграла конкурс на разработку небольшого месторождения в республике Коми (Тимано-Печорская нефтегазовая провинция), выйдя, таким образом, за пределы своего традиционного региона нефтедобычи. Подобная сверхагрессивность выглядит весьма впечатляюще, однако выступить лидером одновременно и в восстановлении Самотлора, и в разработке Ковыкты ТНК, без сомнений, не сможет (как, впрочем, не смогла бы и любая другая российская нефтяная компания).

Было также объявлено о намерении ТНК участвовать в планируемой правительством Украины приватизации 67% акций Лисичанского НПЗ (АО «ЛиНОС») и нефтехимического завода «Ориана».

Для реализации своих проектов ТНК в марте 2000 г. удалось привлечь как внутреннее, так и внешнее финансирование. Вначале было подписано долгосрочное соглашение со Сбербанком РФ о предоставлении кредитной линии на сумму 300 млн. долл. (первый транш — 78 млн. долл.). И сразу вслед за этим американский Eximbank принял давно обещанное и много раз откладывавшееся решение о предоставлении гарантий по связанным кредитам на 500 млн. долл. Эти кредиты должны быть использованы на приобретение у компаний США оборудования и услуг для модернизации Рязанского НПЗ и восстановления Самотлора.

Из событий, не связанных с нефтяным бизнесом, мы считаем необходимым отметить только одно — заявление А. Кнастера о намерении Альфа-банка в ближайшие два года продать пакет акций (не контрольный) иностранному инвестору, а также выпустить в первой половине 2001 г. еврооблигации.

АФК «Система» в первые месяцы 2000 г. сформировала новый субхолдинг (дивизион) «Система-Инфо-Бизнес», который по замыслу должен стать лидером на рынке системной интеграции. Новое подразделение было сформировано в основном на базе известной московской компьютерной компании «Анкей», приобретенной во второй половине 1999 г. Был также анонсирован совместный проект с корпорацией Volvo — сборка ее грузовых автомобилей на производственных площадях зеленоградских заводов АФК «Система». Начальные масштабы проекта скромны — 300 машин в год, но при благоприятной конъюнктуре впоследствии возможно создание

полноценного сборочного завода. Кроме того, было подписано рамочное соглашение с Deutsche Bank о взаимодействии во всех областях деятельности АФК «Система». По мнению наблюдателей, «Система» сможет оказать помощь германскому банку в реструктурировании его российских долгов, а он, в свою очередь, будет участвовать в обслуживании ее внешнеторговых операций и управлении финансами.

Сургутнефтегаз в рассматриваемый период стал, наконец, проявлять давно ожидавшуюся от него активность в вопросах, не связанных непосредственно с текущей производственной деятельностью. В мае 2000 года он осуществил переход на единую акцию. Но и в этом пошел путем отличным от других нефтяных компаний. Во-первых, вся процедура была проведена стремительно — за считанные месяцы. Во-вторых, акции холдинга — НК Сургутнефтегаз и доли в капитале перерабатывающей «дочки» — Киришинефтеоргсинтез были обменены на дополнительную эмиссию акций нефтедобывающей «дочки» — АО Сургутнефтегаз, поскольку именно последние обладают высокой ликвидностью. (В результате АО Сургутнефтегаз получило контроль над более чем 90% акций НК Сургутнефтегаз и 99% долей в Киришинефтеоргсинтез.) Кроме того, Сургутнефтегаз, как и другие лидеры российского нефтяного бизнеса, объявил о намерении участвовать в разработке Ковыктинского месторождения.

Из внешних событий наиболее важным для Сургутнефтегаза являются попытки государственной компании «Транснефть» активизировать проект Балтийской трубопроводной системы, поскольку, как уже отмечалось, она ставит под вопрос его собственный проект — бухту Батарейная.

Автобанк в начале 2000 года подписал генеральное соглашение о сотрудничестве с Внешэкономбанком. По мнению экспертов, это соглашение весьма перспективно, поскольку первый из банков имеет развитую филиальную сеть, а второй — свободные кредитные ресурсы. (Однако, по состоянию на май 2000 года, по приводимым в СМИ данным пресс-службы Автобанка это соглашение еще не было наполнено конкретным содержанием.)

Кроме того, ИБГ Автобанк-Ингосстрах начала, наконец, выстраивать собственную промышленную составляющую. Вначале Автобанк и близкий ему трейдер Стилтекс приобрели у МИКОМа контрольные пакеты акций ряда угольных предприятий в Кузбассе (г. Прокопьевск и г. Междуреченск) с совокупным уровнем добычи около 15 млн. тонн, т. е. около четверти добываемого в России коксующегося угля. Затем было объявлено о формировании не

формального партнерства под условным названием «Содружество», в который, кроме банка, страховой компании и купленных угольных предприятий, вошли также ГАЗ и один из крупнейших металлургических комбинатов — АО «НОСТА».

Единственная неясность для внешнего наблюдателя, касающаяся ИБГ Автобанк-Ингосстрах, связана с отсутствием информации о судьбе стабилизационного кредита ЦБР, полученного Автобанком в начале 1999 г. под залог 75% своих акций сроком на один год.

События, не укладывающиеся в логику инерционного процесса, в рассматриваемый период, на наш взгляд, произошли лишь в Группе МОСТ и в ИБГ, связанных с алюминиевой промышленностью.

В первом случае достаточно неожиданным было объявление о продаже МОСТ-банком принадлежащего ему 50%-го пакета акций Московской топливной компании (МТК) — одного из крупнейших операторов московского рынка нефтепродуктов. Покупателем выступила подконтрольная московскому правительству Центральная топливная компания, которая одновременно получила и остальные 50% акций МТК, находившиеся в муниципальной собственности. Официальная интерпретация сделки — привлекательная цена (называют цифру 100 млн. долл.) и нежелание ИБГ продолжать участвовать в нехарактерном для нее бизнесе. Однако называемая цена не слишком высока для компании, контролирующей 10% продаж ГСМ в Москве, и потому возможны другие интерпретации сделки, например, финансовые трудности банка или желание (взаимное или одностороннее) Группы МОСТ и правительства Москвы дистанцироваться друг от друга.

В пользу последних версий говорит и еще одно событие — вывод к началу марта всех бюджетных счетов московского правительства из МОСТ-банка. Это событие можно объяснить просто необходимостью выполнить требования законодательства о постепенном переходе на казначейскую форму исполнения бюджета (кроме того, по данным представителей ИБГ, остатки на изъятых счетах всегда были невелики, а хлопот с ними много). Однако, с другой стороны, из Банка Москвы — другого уполномоченного городского банка — счета предполагается изымать значительно медленнее.

Медиа-МОСТ, в противоположность МОСТ-банку, в рассматриваемый период демонстрировал одни успехи. Во-первых, было завершено юридическое оформление объявленной в конце 1999 г. сделки по продаже акций НТВ и ТНТ иностранным инвесторам. Во-вторых, был приобретен контрольный пакет акций радиостанции

«Радио Деловая волна» (в 1999 г. 16-е место по охвату аудитории и 6-е — по рекламным доходам) и создана компания МОСТ-Видео, к которой перешла известная торговая марка «Варус-Видео», под которой в России распространяется продукция Wagner Home Video. В-третьих, было объявлено о создании в рамках «Мемонет» нового подразделения «НТВ-Интернет», которое в ближайшие месяцы начинает предоставлять услуги по скоростному доступу в Интернет по ценам, на порядок ниже ныне существующих. Единственным событием со знаком минус для Медиа-МОСТА явилось охлаждение к нему со стороны Газпрома, являющегося одновременно его совладельцем и кредитором. Это охлаждение (или его демонстрация) проявилось в критике Р. Вяхиревым позиций НТВ по ряду политических вопросов и в попавшем в СМИ письменном напоминании о необходимости возврата части долгов.

В качестве основной линии развития на будущее представители ИБГ заявляют еще большее разделение банковской, страховой и медиа-составляющих группы и увеличение роли последней. Предполагается, что бизнес Медиа-МОСТА (который является бизнесом в строгом смысле этого слова) будет охватывать не только сферу СМИ, но и индустрию передачи данных, и основанную на экранных технологиях индустрию досуга, и другие смежные области. При этом основным источником финансирования для него станет мировой рынок капиталов, а основными партнерами — международные институциональные инвесторы (и, следовательно, российские партнеры перестанут быть критически важными). Именно как начало этого процесса рассматривается уже упоминавшаяся продажа небольших пакетов ТНТ и НТВ. Альтернативная же гипотеза о политических основаниях для финансирования энергично отвергается, а политические взгляды и общественную деятельность В. Гусинского предлагается рассматривать как исключительно его частное дело.

События, которые можно трактовать как радикальное изменение сложившейся ситуации и тенденций, произошли лишь в алюминиевой промышленности. Хронологическая последовательность событий в первые четыре месяца 2000 г. выглядит здесь следующим образом:

- объявление о разделении бизнеса и собственности TWG и ее главного российского партнера Л. Черного;
- покупка акционерами Сибнефти принадлежащих TWG, Л. Черному и некоторым другим крупным акционерам пакетов акций Красноярского и Братского алюминиевых заводов;

- введение на Новокузнецком алюминиевом заводе внешнего управления сроком на один год и назначение там внешнего управляющего, близкого к группе «Сибирский алюминий»;

- приобретение группой «Сибирский алюминий» на инвестиционном конкурсе 30% акций Николаевского глиноземного завода (Украина) и доведение в результате принадлежащего ей пакета до 66%.

- объявление о создании суперкоалиции под условным названием «Русский алюминий» на базе предприятий, купленных акционерами Сибнефти и входящих в «Сибирский алюминий».

Таким образом, ИБГ Сибнефть (бывшая «империя» Березовского-Смоленского) сосредоточила в своих руках 65% акций БрАЗа, 58% — КраАЗа, контрольные пакеты НкАЗа и Ачинского глиноземного комбината, а также более 30% акций Красноярской ГЭС, т. е. получила контроль над большей частью алюминиевой промышленности России. Это самые крупные приобретения за четыре месяца 2000 года по сравнению с другими ИБГ. Они, на наш взгляд, компенсируют потери, понесенные данной группой в 1998—1997 гг. и делают ее реальным претендентом на место если не в первой тройке, то в первой пятёрке крупнейших российских ИБГ по критерию совокупного экономического потенциала.

Приобретения группы «Сибирский алюминий» в абсолютном выражении более скромны. Однако власть над Николаевским глиноземным заводом позволяет ей в значительной мере контролировать потоки сырья на БрАЗ и КраАЗ, а назначение «своего» внешнего управляющего на НкАЗ создает возможности для получения его в собственность в будущем. Кроме того, «Сибирский алюминий» осуществлял или обозначал экспансию и в других направлениях. Было сменено старое руководство в крупнейшей угледобывающей компании Кузбассразрезуголь (контрольный пакет которой был приобретен еще в конце 1998 г.), получено согласие правительства Армении на создание совместного предприятия на базе Канакерского алюминиевого завода, а также заявлено о намерении приобрести бокситовые рудники в Гвинее и Италии и завод по производству алюминиевого проката и фольги в Чехии.

Побочным результатом этих событий стало практически полное исчезновение с экономической карты России трех еще недавно могущественных ИБГ. Это уже упоминавшиеся Trans World Group (изгнанная также из Казахстана и Украины), МИКОМ (незадолго до этого потеряла свои последние активы в черной металлургии и угольной промышленности Кузбасса) и ФПГ Танако (основными участниками которой были КраАЗ и Красноярская ГЭС).

Описанный «алюминиевый передел» (вполне возможно, еще незавершенный окончательно), воспринимается большинством наблюдателей как политически детерминированный и преподносится как результат конфликтов между Б. Березовским, А. Чубайсом, А. Лебедем, А. Тулеевым и т. д. Не отрицая политической составляющей, мы, однако, считаем, что важнейшей детерминантой здесь являются все-таки долгосрочные экономические процессы. И TWG, и МИКОМ являлись для российских промышленных предприятий, главным образом, внешнеторговыми посредниками и финансовыми консультантами. Качественные услуги такого рода были в первой половине 90-х годов настолько дефицитны и ценны, что предоставлявший их вполне мог претендовать на долю в собственности, а иногда и на контрольный пакет. Но с течением времени оформление экспортно-импортных операций, оптимизация финансовых потоков, налоговое планирование все больше превращаются в рутину. Во-первых, они становятся вполне доступными для менеджмента предприятий, а во-вторых, на рынке появляется значительное число агентов, способных предоставить соответствующие услуги. На первый план для российской алюминиевой промышленности в настоящее время вышла проблема цены на потребляемую электроэнергию, а также условий и форм ее оплаты. Следовательно, оптимальным становится собственник, способный обеспечить приемлемые отношения с РАО «ЕЭС России», безразлично, с помощью кооперационных или конфронтационных механизмов. И вполне естественно надеяться, что неоднократно демонстрировавшие свои административные и лоббистские ресурсы Березовский и Абрамович способны выполнить эту задачу значительно успешнее, чем старые хозяева. А союз с О. Дерипаской, еще недавно выступавшим в качестве основного партнера Чубайса в металлургии, еще более повышает шансы на успех.

* * *

На этом позвольте завершить описание первого десятилетия жизни российских ИБГ. Седьмое мая 2000 года — день вступления в должность второго президента России — достаточно естественная дата, чтобы поставить многоточие в наших хрониках. Но, конечно же, не точку, поскольку это запрещено законами жанра. Новые события и факты, безусловно, уже очень скоро потребуют новых описаний, интерпретаций и исследований.

ПРИЛОЖЕНИЕ

Таблица 1. «Большая десятка» российских ИБГ по состоянию на конец 1997 г. (краткие сведения)

Название ИБГ	Основные финансовые институты	Основные предприятия реального сектора	Основные СМИ	Регионы наибольшей активности
ГАЗПРОМ	«Газпромбанк» ¹ Национальный резервный банк ¹ Банк «Империал» ² Банк «Совфинтрейд» ² Банк «Олимпийский» ² Страховая компания «СОГАЗ» ¹ Пенсионный фонд «Газфонд» ¹ Инвестиционная компания «Горизонт» ¹	РАО «Газпром» Газэкспорт ¹ «Межрегионгаз» ¹ ITERA ³ АО «Газмаш» ¹ АО «Азот» г. Череповец ³	Газета «РТ-Трибуна» ¹ Газета «Труд» ³ Журнал «Профиль» ³ Журнал «Компания» ³ Журнал «Фактор» ¹ Журнал «Нефтегазовая вертикаль» ³ Телерадиокомпания «Прометей» ¹ Телекомпания НТВ ²	Активен во всех регионах
ЛУКОЙЛ	Банк «Империал» ¹ «Петрокоммерцбанк» ² Инвестиционная компания «Никойл» ³ Пенсионный фонд «ЛУКОЙЛ-Гарант» ¹ Инвестиционная компания «ЛУКОЙЛ-резервинвест» Страховая компания «СК ЛУКОЙЛ» ¹	НКЛУКОЙЛ «Архангельск-геолдобыча» ¹	Газета «Известия» ² Журнал «Нефть России» ¹ Телекомпания ТВ-31 ¹ Телекомпания REN-TV ¹ Телекомпания ТВ-6 ² Телекомпания ТСН ³	г. Москва Тюменская область Пермская область Волгоградская область Калининградская область Архангельская область Южные регионы РФ

Интеррос-ОНЭКСИМ	<p>ОНЭКСИМбанк Банк «МФК» «Балтонэксимбанк»¹ Банк «Альба-альянс»² Инвестиционная компания «Ренессанс-Капитал» Восточная инвестиционная компания¹ Инвестиционная компания СВИФТ¹ Страховая компания «Интеррос-согласие»¹ Страховая компания «Ренессанс-страхование»¹ Пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство»¹</p>	<p>НК СИДАНКО¹ «Русиа-петролеум»¹ РАО «Норильский никель»¹ ФПГ «Оборонительные системы»³ «Северная верфь»¹ «Балтийский завод»¹ «Пермские моторы»¹ «ОКБ Сухого»² Новолипецкий металлургический комбинат¹ Северо-западное морское пароходство²</p>	<p>Газета «Известия»¹ Газета «Комсомольская правда»¹ Газета «Русский телеграф»¹ Журнал «Эксперт»³</p>	<p>г. Москва г. Санкт-Петербург Красноярский край Иркутская область Саратовская область Пермская область Липецкая область</p>
«Империya» Ходорковского	<p>Банк «Менатеп» Банк «Менатеп-Санкт-Петербург»¹ Инвестиционная компания «Русские инвесторы»¹</p>	<p>НК ЮКОС Восточная нефтяная компания¹ «Омскшина»¹ Московский шинный завод¹ АО «Апатит»¹ «Воскресенские минеральные удобрения»¹ Волжский трубный завод АО «Нитрон»¹ Мурманское морское пароходство² «Волготанкер»²</p>	<p>Издательство «Индепендент-Медиа»³</p>	<p>г. Москва Московская область г. Санкт-Петербург Тюменская область Томская область Омская область Мурманская область Самарская область</p>

Группа Инкомбанка	Инкомбанк Страховая компания «Ресо-Гарантия» ²	Кондитерский холдинг «Бабаевский» ¹ АО «Рот-Фронт» ¹ Новосибирский жировой комбинат ¹ «Омский бекон» ¹ «Самеко» ¹ Магнитогорский металлургический комбинат ² ОКБ «Сухого» ² Балтийский завод ² «Северная верфь» ² ФПГ «Морская техника» ³	«Новая газета» ³ Газета «Век» ³	г. Москва г. Санкт-Петербург Самарская область Белгородская область Челябинская область
«Импери» березовского-Смоленского	Банк «СБС-Агро» Агропромбанк ¹ «Золотоплатина-банк» ¹ «Объединенный банк» Банк «КОПФ» ¹ Страховая компания «СТС» ¹ Пенсионный фонд «Доброе дело» ¹	НК «Сибнефть» ¹ Восточно-Сибирская нефтегазовая компания ¹ Аэрофлот ФПГ «Драгоценности Урала» ³	ОРТ ТВ-6 ² НСН ³ Издательский дом «Коммерсант» ³ «Независимая газета» ¹ «Огонек» ¹ «Новые Известия» ¹ «Российские вести» ¹ «Общая газета» ³	Активна во всех регионах
Группа банка «Российский кредит»	Банк «Российский кредит» Банк «Металлэкс» ² Страховая компания «РК-Гарант» ¹ Пенсионный фонд «НПФ Банка Российский кредит» ¹	Михайловский ГОК ¹ Стойленский ГОК ¹ Лебединский ГОК ² Тулачермет ¹		г. Москва Красноярский край Курская область Белгородская область

Группа банка «Российский кредит»		Орловский сталепрокатный завод ¹ Бежецкий сталепрокатный завод ¹ «Плитспичпром» ¹ Красноярский алюминиевый завод ² Ачинский глиноземный комбинат ² ФПГ «ТАНАКО» ³		Орловская область
«Консорциум Альфа-групп»	Альфа-банк Инвестиционная компания «Альфа-Капитал»	Тюменская нефтяная компания ¹ Холдинг «Альфа-цемент» ¹ Холдинг «Кубань-сахар» ¹ Торговый дом «Никитин» ¹ Фармхимкомбинат «Акрихин» ¹ Боровский стекольный завод ² Западно-Сибирский металлургический комбинат ⁴ Ачинский глиноземный комбинат ⁴		г. Москва Тюменская область Кемеровская область Красноярский край Рязанская область Татарстан Башкортостан Краснодарский край
Группа МОСТ	МОСТ-банк Страховая группа «Спасские ворота»	Московская топливная компания ¹ «МОСТ-Девелопмент» ¹	Газета «Сегодня» ¹ Газета «Семь дней» ¹ Журнал «Итоги» ¹ Радиостанция «Эхо Москвы» ¹ Телекомпания НТВ ¹ Телекомпания НТВ+ ¹ Кинокомпания «НТВ-Профит» ¹ Кинокомпания «НТВ-Мир кино» ¹ «Общая газета» ³	г. Москва

Московский банк реконструкции и развития ¹ Страховая компания «Лидер» ¹ Страховая компания «Инкастрах» ¹	Предприятия электронной про- мышленности в г. Зеленограде (в том числе «Мик- рон», «Квант», воз- можно, «Ангстрем», «Элион», «Элакс»)² «Мобильные телесистемы»² «Росико»² «Радиопейдж»¹ «МТУ-И нформ»² «Недра»¹ «Кедр-М»¹ Бусиновский мясо- перерабатывающий комбинат¹ Интурист¹ «Спутник»¹	«Вечерняя Москва»² «Литературная газета»¹ «Россия»¹ «Культура»¹ «Говорит Москва»¹ «М-радио»¹ «Авторадио»¹ «Спортивное радио»¹ «ТВ-Центр»² «ТВ- Столица»²	г. Москва
---	--	---	-----------

Примечания:

1. Нет цифры — центральная структура ИБГ;

¹ — полный контроль ИБГ над предприятием;

² — значимое участие ИБГ в собственности и (или) в управлении
 предприятием;

³ — долговременное партнерство предприятия с ИБГ при
 отсутствии

(или неафишировании) участия в собственности предприятия;

⁴ — внешнее управление предприятием, осуществляемое одной из

2. В таблице учтены только предприятия, расположенные на территории
 РФ.

Таблица 2. Позиции «большой десятки» российских ИБГ в некоторых ведущих отраслях и секторах российской экономики на конец 1997 г.

Название ИБГ	Банковский сектор	Прочий финансовый сектор	Нефтяной сектор (добыча, переработка и торговля нефтепродуктами)	Прочий ТЭК	Металлургия (черная и цветная)	ВПК	Гражданский технологичный сектор (включая телекоммуникации)	Продукты питания (производство, импорт, торговля)	СМИ
ГАЗПРОМ	б	б	в	а	г	в	в	г	б
ЛУКОЙЛ	б	б	а	г	г	г	г	г	б
Интеррос-ОНЭКСИМ	а	а	а	г	а	б	б	в	б
«Империя» Ходорковского	б	б	а	г	в	г	г	в	г
Группа Инкомбанка	а	в	г	г	б	б	г	б	г
«Империя» Березовского-Смоленского	а	в	б	г	г	г	г	г	а
Группа банка «Российский кредит»	б	б	г	г	а	в	г	г	г
«Консорциум Альфа-групп»	б	б	б	г	в	г	в	б	г
Группа Мост	б	б	в	г	г	г	г	г	а
АФК «Система»	в	в	в	г	г	в	б	б	а

Обозначения: а — ведущие позиции; б — сильные позиции; в — слабые, но значимые позиции; г — нет позиций или позиции не значимые.

Таблица 3. Важнейшие очевидные потери «большой десятки»
 российских ИБГ в 1998–1999 гг

Название ИБГ	Название структуры	Основные характеристики	Способ включения в ИБГ	Что случилось
ГАЗПРОМ	«Империал»	крупный банк, г. Москва	Газпром — крупнейший клиент и акционер	начата процедура банкротства
	«Совфинтрейд»	крупный банк, г. Москва		банк в тяжелом положении, Газпром потерял к нему интерес
ЛУКОЙЛ	«Империал»	крупный банк, г. Москва	НК ЛУКОЙЛ – крупнейший клиент и акционер банка ЛУКОЙЛ – член консорциума и оператор проекта	начата процедура банкротства
	«Карабах»	международный геолого-разведочный проект в Азербайджанском секторе Каспия		необходимых объемов нефти не найдено, дальнейшая разведка прекращена
Интеррос-ОНЭКСИМ	ОНЭКСИМбанк	крупнейший банк, г. Москва	центр ИБГ	банк лишен лицензии, начата процедура банкротства в результате процедуры банкротства имущество продано Тюменской нефтяной компании
	«Черногорнефть»	крупное нефтедобывающее предприятие. Тюменская обл.	владение контрольным пакетом	»
	«Кондпетролеум»	»	»	»
	«Балтийский завод»	крупное судостроительное предприятие, г. Санкт-Петербург	»	контрольный пакет продан
	«Русский телеграф»	газета, г. Москва	владение контрольным пакетом и финансирование выпуска	выпуск прекращен

«Империя» Холдорковского	Менатеп	крупнейший банк, г. Москва	один из центров ИБГ	банк лишен лицензии, процедура банкротства находится в стадии конкурсного производства
	Мурманское морское пароходство	крупнейшая судоходная компания	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан ЛУКОЙЛу
	Волжский трубный завод	крупнейший трубный завод	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан МДМ-банку
	«Омскшина»	крупный шинный завод, г. Омск	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан «Сибуру»
	Московский шинный завод	крупный шинный завод, г. Москва	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан правительству Москвы
	АО «Нитрон»	крупный нефтехимический комбинат	владение контрольным пакетом	прошел процедуру банкротства, имущество продано ЛУКОЙЛу
Группа Инкомбанка	Инкомбанк	крупнейший банк, г. Москва	центр ИБГ	отозвана лицензия, начата процедура банкротства
	«Самеко»	крупнейший производитель алюминиевого проката и изделий, г. Самара	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан группе «Сибирский алюминий»
	Новосибирский жировой комбинат	крупный производитель продуктов питания	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан иностранным собственникам
	«Омский бекон»	крупный производитель мясной продукции	владение контрольным пакетом	контрольный пакет продан
	ФПГ «Морская техника»	важнейший разработчик и производитель подводных судов, г. Санкт-Петербург	привилегированное партнерство, оформленное ерез участие Инкомбанка в ФПГ	партнерство прекращено

«Империя» Березовского-Смоленского	<p>«СБС-Агро»</p> <p>Агропромбанк</p> <p>Аэрофлот</p> <p>«Автовазбанк» Восточно-</p> <p>Сибирская нефтегазовая компания</p>	<p>крупнейший банк, г. Москва</p> <p>крупный банк, г. Москва</p> <p>авиакомпания, г. Москва</p> <p>средний банк, г. Тольятти</p> <p>небольшая добывающая компания</p>	<p>один из центров ИБГ</p> <p>владение контрольным пакетом акций</p> <p>«команда Лого-ВАЗа» на ключевых постах</p> <p>владение крупным пакетом акций</p> <p>владение контрольным пакетом акций</p>	<p>100% акций банка перешло в собственность АРКО, после удовлетворения претензий частных вкладчиков предполагается его ликвидация</p> <p>отозвана лицензия, возбуждено дело о банкротстве</p> <p>«команда Лого-ВАЗа» изгнана</p> <p>75% акций передано АРКО</p> <p>контрольный пакет продан</p>
Группа банка «Российский кредит»	<p>КрАЗ</p> <p>Лебединский ГОК</p>	<p>крупнейший алюминиевый завод, г. Красноярск</p> <p>крупнейший производитель сырья для черной металлургии, Белгородская область</p>	<p>владение самым крупным пакетом акций (больше блокирующего, но меньше контрольного)</p> <p>владение пакетом акций, близким к контрольному</p>	<p>пакет продан</p> <p>пакет продан Газпрому</p>

Консорциум «Альфа-групп»	<p>«Альфа-цемент»</p> <p>Западно-Сибирский металлургический комбинат</p> <p>Ачинский глиноземный комбинат</p>	<p>холдинг, объединяющий около 10 цементных заводов в разных регионах</p> <p>крупнейший металлургический завод,</p> <p>г. Новокузнецк</p> <p>крупный глиноземный завод, г. Ачинск</p>	<p>владение подавляющим количеством акций</p> <p>внешнее управление</p> <p>внешнее управление</p>	<p>весь пакет продан</p> <p>представитель консорциума отстранен от внешнего управления</p> <p>представитель консорциума отстранен от внешнего управления</p>
АФК «СИСТЕМА»	«ТВ-Центр»	телекомпания, г. Москва	значимое участие в собственности и управлении	уменьшение пакета акций до 10%, потеря поста председателя Совета директоров

Таблица 4. Важнейшие очевидные приобретения «большой десятки» российских ИБГ в 1998-1999 гг.

Название ИБГ	Название структуры	Основные характеристики	Способ включения в ИБГ	Бывший хозяин
ГАЗПРОП	Договор с «Рур газом»	договор о долгосрочных крупномасштабных поставках российского газа в Европу	договор заключен	
	«Голубой поток»	экспортный газопровод в Турцию по дну Черного моря	заключены межгосударственные соглашения, сформирован банковский пул для финансирования, в основном завершены	
	АО «Азот» Лебединский	крупное химическое предприятие, г. Кемерово	назначен лояльный внешний управляющий	банк «Российский кредит»
	Лебединский ГОК	крупнейший производитель сырья для черной металлургии, Белгородская область	куплен крупный пакет акции	
	Оскольский ЭМК	металлургическое предприятие, Белгородская область	куплен крупный пакет акций	
Банк «Олимпийский»	крупный банк, г. Москва	куплен блокирующий пакет (25%+ 1 акция)		

ЛУКОЙЛ	КомитЭК	небольшая вертикально интегрированная нефтяная компания	куплено почти 100% акций	российские частные акционеры
	Мурманское морское пароходство	крупнейшая судоходная компания	куплен контрольный пакет акций	ИБГ «Империя» Ходорковского
	Петротел	нефтеперерабатывающий завод в Румынии	куплен контрольный пакет акций	Румынское государство
	Одесский НПЗ	нефтеперерабатывающий завод	куплен контрольный пакет акций	Украинское государство
	«Нефтохим»	нефтехимический завод в Болгарии	куплен контрольный пакет акций	Болгарское государство
	Саратоворгсинтез (бывший	химический завод, г. Саратов	куплен контрольный пакет акций	ИБГ «империя» Ходорковского
	«Нитрон»)	химический завод, г. Буденновск	куплен контрольный пакет акций	российские частные акционеры
	«Ставролен» (бывший Ставропольполимер)	крупнейший банк, г. Москва	куплено 20% акций, ни один акционер не владеет большим пакетом	акции куплены в результате дополнительной эмиссии
«Собинбанк»	крупный банк, г. Москва	контрольный пакет куплен инвестиционнобанковской группой «Никойл»	-	
Группа Инкомба	«Роскат»	крупнейший завод по производству медной катанки, Самарская область	завод построен на деньги Инкомбанка	

«Империя» Березовского-Смоленского	«Омский бекон»	крупный производитель мясной продукции	куплен контрольный пакет акций	группа Инкомбанка
«Консорциум Альфа-групп»	СТС	телекомпания	куплен блокирующий пакет	пакет куплен у иностранного акционера, оставшегося владельцем контрольного пакета
	ТНТ	сетевая телекомпания	начало работы	была учреждена группой МОСТ ранее, но не работала
	Телемост	производитель телепрограмм	учрежден группой МОСТ	
	МГТС	крупнейшая телекоммуникационная компания	завершено формирование контрольного пакета	«Связьинвест»
	РОСНО	крупнейшая страховая компания	куплен контрольный пакет	
	«Максима»	крупная рекламная компания	куплен контрольный пакет	

**Таблица 5. «Большая десятка» российских ИБГ по состоянию на конец 1999 г.
(краткие сведения)**

Название ИБГ	Основные финансовые институты	Основные предприятия реального сектора	Основные СМИ	Регионы наибольшей активности
ГАЗПРОМ	«Газпромбанк» ¹ Национальный резервный банк ¹ Банк «Олимпийский» ³ Страховая компания «СОГАЗ» ¹ Пенсионный фонд «Газфонд» ¹ Инвестиционная компания «Горизонт» ¹	ОАО «Газпром» Газэкспорт ¹ «Межрегионгаз» ¹ ITERA ³ АО «Газмаш» ¹ АО «Азот» г. Череповец ³ АО «Азот» г. Кемерово ⁴ Лебединский ГОК ² Оскольский ЭМК ²	Газета «РТ-Трибуна» ¹ Газета «Труд» ³ Журнал «Фактор» ¹ Журнал «Компания» ³ Журнал «Нефтегазовая вертикаль» ¹ Телерадиокомпания «Прометей» ¹ Телекомпания НТВ ⁵	Активен во всех регионах
ЛУКОЙЛ	«Собинбанк» ² «Петрокоммерцбанк» ² Инвестиционно-банковская группа «Никойл» ³ Пенсионный фонд «ЛУКОЙЛ-Гарант» ¹ Инвестиционная компания «ЛУКОЙЛ-резервинвест» ¹ Страховая компания «СК ЛУКОЙЛ» ¹	НК ЛУКОЙЛ «Архангельск-геолдобыча» ¹ КомиТЭК ¹ «Ставролен» ¹ «Нитрон» ¹ Мурманское морское пароходство ¹ «ЛУКОЙЛ-арктик-танкер» ¹	Газета «Известия» ² Журнал «Нефть России» ¹ Телекомпания REN-TV ¹ Телекомпания М-1 (бывшая ТВ-31) ¹ Телекомпания ТВ-6 ² Телекомпания ТСН ³	г. Москва Тюменская область Пермская область Волгоградская область Калининградская обл. Астраханская область Архангельская область Южные регионы РФ Республика Коми

Интеррос-РЕЖСИМ	Росбанк Балтонэксимбанк ¹ [ОНЭКСИМбанк] [Банк МФК] Инвестиционная группа «Спутник» ³ Страховая компания «Интеррос-согласие» ¹ Пенсионный фонд «Интеррос-Достоинство» ¹	РАО «Норильский никель» ¹ НК СИДАНКО ² Новолипецкий металлургический комбинат ¹ Северо-западное морское пароходство ² «Северная верфь» ² «ОКБ Сухого» ² ФПГ «Оборонительные системы» ³	Газета «Известия» ¹ Газета «Комсомольская правда» ¹ Журнал «Эксперт» ³	г. Москва г. Санкт-Петербург Красноярский край Липецкая область Пермская область
«Империя» Ходорковского	«Доверительный и инвестиционный банк» ¹ Банк «Менатеп-Санкт-Петербург» ¹ [Банк «Менатеп»] Инвестиционная компания «Русские инвесторы» ¹ Страховая компания «ЮКОС-Гарант» ¹	НК ЮКОС Восточная нефтяная компания ¹ Волготанкер ² «Апатит» ¹ «Воскресенские минеральные удобрения»	Издательство «Индепендент-Медиа» ³	г. Москва Московская область г. Санкт-Петербург Тюменская область Томская область Самарская область
Группа Инккомбанка (фактически разрушена)	[Инкомбанк] Страховая компания «Ресо-Гарантия» ²	Кондитерский холдинг «Бабаевский» ¹ АО «Рот-Фронт» ¹ «Роскат» ¹ Магнитогорский металлургический комбинат ² Региональные подразделения РАО «ЕЭС России» ² «ОКБ Сухого» ² «Северная верфь» ²		г. Москва г. Санкт-Петербург Самарская область Челябинская область Архангельская область Мурманская область

	<p>Банк «Первый ОВК» Банк «КОПФ»¹ «Золотоплатина-банк»¹ «Объединенный банк» Страховая компания «СТС»¹ Пенсионный фонд «Доброе дело»¹</p>	<p>НК «Сибнефть»¹ ФПГ «Драгоценности Урала»³</p>	<p>ОРТ ТВ-6¹ «Наше радио»¹ Издательский дом «Коммерсант»¹ «Независимая газета»¹ «Огонек»¹ «Новые Известия»¹ «Российские вести»¹ «Огонек»¹</p>	<p>Активна во всех регионах</p>
	<p>[Банк «Российский кредит»] «Импэксбанк»² Страховая компания «РК-Гарант»¹ Пенсионный фонд «НПФ Банка Российский кредит»¹</p>	<p>Михайловский ГОК¹ Стойленский ГОК¹ «Тулачермет»¹ Орловский сталепрокатный завод¹ Бежецкий сталепрокатный завод¹ «Плитспичпром»¹</p>		<p>г. Москва Курская область Белгородская область Орловская область</p>
<p>Консорциум «Альфа-групп»</p>	<p>Альфа-банк</p>	<p>Тюменская нефтяная компания¹ Черногорнефть¹ Кондпетролеум¹ Холдинг «Кубань-сахар»¹ Торговый дом «Никитин»¹ Фармхимкомбинат «Акрихин»¹</p>		<p>г. Москва Тюменская область Краснодарский край Рязанская область Татарстан Башкортостан</p>

Группа МОСТ	МОСТ-банк Страховая фуппа «Спасские ворота»	Московская топливная компания ¹ «МОСТ-Девелопмент» ¹	Газета «Сегодня» ¹ Газета «Семь дней» ¹ Журнал «Итоги» ¹ Радиостанция «Эхо Москвы» ¹ Телекомпания НТВ ¹ Телекомпания НТВ+ ¹ Телекомпания ГНТ ¹ Кинокомпания «НТВ-Профит» ¹ Кинокомпания «НТВ-Мир кино» ¹	г. Москва
АФК «СИСТЕМА»	Московский банк реконструкции и развития ¹ Страховая компания «РОСНО» ¹	Предприятия электронной промышленности г. Зеленограда (в том числе «Микрон», «Квант», возможно, «Ангстрем», «Элион», «Элакс») ² МГТС ¹ «Мобильные телесистемы» ² «Московская сотовая связь» ² «Росико» ² «Радиопейдж» ¹ «МТУ-Информ» ² «МТУ-Интел» ² «Недра» ¹ «Кедр-М» ¹ Бусиновский мясоперерабатывающий комбинат ¹ «Интурист» ¹ «Спутник» ¹	«Вечерняя Москва» ² «Литературная газета» ¹ «Росая» ¹ «Культура» ¹ «Говорит Москва» ¹ «М-радио» ¹ «Автордио» ¹ «Спортивное радио» ¹ «ТВ-Столица» ²	г. Москва

1. Нет цифры — центральная структура ИБГ;

¹ полный контроль ИБГ над предприятием;

³ значимое участие ИБГ в собственности и (или) в управлении предприятием;

⁴ долговременное партнерство предприятия с ИБГ при отсутствии (или неафишировании) участия в собственности предприятия;

⁵ внешнее управление предприятием, осуществляемое одной из структур или представителем ИБГ.

2. В таблице учтены только предприятия, расположенные на территории РФ.

1999 В квадратных скобках приводятся названия банков, бывших на конец 1997 г. *центральными элементами* «своих» ИБГ, а на конец 1999 г.— оставшихся в их составе, но не осуществлявших активной деятельности.

Таблица 6. Позиции «большой десятки» российских ИБГ в некоторых ведущих отраслях и секторах российской экономики на конец 1999 г. и их изменения в течение кризисного и

Название ИБГ	Банковский сектор	Прочий финансовый сектор	Нефтяной сектор (добыча, переработка и торговля нефтепродуктами)	Прочий ТЭК	Металлургия (черная и цветная)	ВПК	Гражданский технологичный сектор (включая телекоммуникации)	Продукты питания (производство, импорт,	СМИ
Газпром	а +1	б 0	в 0	а 0	б +2	в 0	в 0	г 0	б 0
ЛУКОЙЛ	б 0	б 0	а + 1	г 0	г 0	г 0	г 0	г 0	б 0
Интеррос-ОНЭКСИМ	б -1	б -1	в -2	г 0	а 0	в -1	в -1	в 0	б -1
«Империя»	б -1	б -1	а 0	г 0	г -2	г 0	г 0	в 0	г 0
Ходорковского	б г	б в	а г	г в	г в	г в	г г	в б	б г
Группа	г -2	в -1	г 0	в + 1	г -1	г -1	г 0	г 0	г 0
Инкомбанка	в -2	в 0	б 0	г 0	г 0	г 0	г 0	г 0	а +2
«Империя»	б -2	б 0	а 0	г 0	г 0	г 0	г 0	г 0	а +2
Березовского-Смоленского	б г	б в	а г	г в	г в	г в	г г	в б	б г
Группа банка «Российский кредит»	в -1	в -1	г 0	г 0	в -2	г -1	г 0	г 0	г 0
«Консорциум Альфа-групп»	а +1	б 0	б +2	г 0	г -2	г 0	в 0	б 0	в +1
Группа МОСТ	б 0	б 0	в 0	г 0	г 0	г 0	в +1	г 0	а 0
АФК «Система»	в 0	б + 1	в 0	г 0	г 0	в 0	а +2	б 0	б -1

Обозначения: а — ведущие позиции;
 б — сильные позиции;
 в — слабые, но значимые позиции;
 г — нет позиций или позиции не значимые.

0 — позиции не изменились;
 +1 — позиции усилились;
 +2 — позиции усилились значительно;
 -1 — позиции ослабли;
 -2 — позиции ослабли значительно.

Таблица 7. Выходцы из ИБГ «большой десятки» (собственники или высшие менеджеры), занимавшие высокие административные или политические посты в федеральных органах власти и государственных учреждениях РФ

Название ИБГ	Фамилия	Позиция в ИБГ непосредственно перед «уходом во власть»	Должности в федеральных органах власти	Время пребывания в федеральных органах власти	Позиция на начало 2000 г.
	Черномырдин В.	Генеральный директор государственного концерна «Газпром»	Заместитель председателя Правительства РФ Председатель Правительства РФ	1992 г. 1993-1998 гг.	Председатель Совета директоров ОАО «Газпром»
	Квасов В.	Заместитель начальника отдела государственного концерна «Газпром»	Руководитель Аппарата правительства	1993-1995 гг.	Первый вице-президент АО «ЗИЛ»
	Петелин Г.	Начальник отдела государственного концерна «Газпром»	Руководитель Секретариата председателя правительства	1993-1998 гг.	—
	Родионов П.	Генеральный директор Лентрансгаза	Министр топлива и энергетики	1996-1997 гг.	Первый заместитель председателя правления ОАО «Газпром»
	Станев В.	Вице-президент	Заместитель министра топлива и энергетики	1995-1999 гг.	Продолжает занимать указанную должность Заместитель председателя правительства республики Ингушетия
	Аушев М.	Вице-президент	Депутат Государственной Думы		

Интеррос-ОНЭКСИМ	Потанин В.	Президент ОНЭКСИМбанка	Первый заместитель председателя правительства РФ	1996-1997 гг.	Президент холдинга «Интеррос»
«Империя» Ходорковского	Генералов С.	Заместитель председателя правления банка Менатеп	Министр топлива и энергетики Депутат Государственной Думы	1998-1999 гг. с 1999 г.	Продолжает занимать последнюю из указанных должностей
	Дубов С.	Член правления ЮКОС-Москва	Депутат Государственной Думы	с 1999 г.	Продолжает занимать указанную должность
	Невзлин Л.	Первый заместитель председателя объединенного правления Роспром-ЮКОС	Первый заместитель Генерального директора ИТАР-ТАСС	1997-1998 гг.	Первый заместитель председателя правления ЮКОС-Москва
«Империя» Березовского - Смоленского	Березовский Б.	Председатель Совета директоров АО ЛогоВАЗ	Заместитель секретаря Совета Безопасности РФ. Исполнительный секретарь СНГ	с 1999 г. с 1999 г.	Продолжает занимать последнюю из указанных должностей Продолжает занимать указанную должность Продолжает занимать указанную должность
	Абрамович Р.	Член Совета директоров и совладелец компании	Депутат Государственной Думы		
	Волошин А.	Сибнефть	Руководитель Администрации Президента		

	Макаров В.	Начальник управления «Компании по проектному финансированию» (КОПФ)	Заместитель руководителя Администрации Президента Первый заместитель председателя Государственного таможенного комитета	с 2000 г.	Продолжает занимать последнюю из указанных должностей
Консорциум Альфа-групп»	Сурков В.	Первый заместитель председателя правления Альфа-банка	Первый заместитель генерального директора ОРТ Заместитель руководителя Администрации Президента	с 1999 г.	Продолжает занимать последнюю из указанных должностей
	Абрамов А.	Заместитель председателя правления Альфа-банка	Заместитель руководителя Администрации Президента	с 1999 г.	Продолжает занимать указанную должность
Группа МОСТ	Зверев С.	Член правления ОАО Газпром («делегирован» группой МОСТ)	Заместитель руководителя Администрации Президента	1998-1999 гг.	Группа МОСТ, официальной должности не занимает
АФК «Система»	Чижов С.	Вице-президент	Заместитель министра топлива и энергетики Советник Председателя Правительства РФ по вопросам топливно-энергетического комплекса, транспорта и связи	1998-1999 гг. с 1999 г.	Продолжает занимать последнюю из указанных должностей

Таблица 8. Крупные федеральные политики и чиновники, занимающие руководящие должности в ИБГ «большой десятки» (по состоянию на начало 2000 г.)

Название ИБГ	Фамилия	Наивысшая должность в федеральных органах власти или государственных учреждениях	Период пребывания в должности	Должность, занимаемая в ИБГ в настоящее время	Время вступления в данную должность
ГАЗПРОМ	Черномырдин В.	Председатель Правительства РФ	1993-1998 гг.	Председатель Совета директоров	1999 г.
	Дубинин С.	Министр финансов. Председатель Центробанка РФ		Заместитель председателя правления	
	Илюшин В.	Первый помощник Президента РФ	1991-1996 гг.	Член правления	1997 г.
	Казаков А.	Первый заместитель председателя Правительства РФ Председатель Госкомимущества Первый заместитель руководителя Администрации Президента	1996 г.	Руководитель департамента	1998 г.
ЛУКОЙЛ	Козырев А.	Заместитель министра топлива и энергетики	1998 г.	Вице-президент	1998 г.

Интеррос-ОНЭКСИМ	<p>Степанков В.</p> <p>Калин А.</p> <p>Котляр Ю.</p>	<p>Генеральный прокурор РФ</p> <p>Заместитель министра промышленности</p> <p>Первый заместитель председателя Госкомдрагмета</p>		<p>Председатель Совета директоров АО «Авиадвигатель»</p> <p>Заместитель председателя Совета директоров АО «Пермские моторы»</p> <p>Первый заместитель генерального директора, Председатель Совета директоров РАО «Норильский никель»</p>	
«Империya» Ходорковского	<p>Сабуров Е.</p> <p>Кагаловский К.</p>	<p>Заместитель председателя правительства и министр экономики в правительстве И. Силаева</p> <p>Представитель РФ в МВФ</p>	<p>1991 г.</p> <p>1992-1994 гг.</p>	<p>Директор Института проблем инвестирования Роспром Председатель Совета директоров «Доверительного и инвестиционного банка»</p> <p>Заместитель председателя правления ЮКОС-Москва</p>	<p>1994 г. 1998 г.</p> <p>1998 г.</p>

«Консорциум Альфа-групп»	Авен П.	Министр внешней торговли	1991-1992 гг.	Президент Альфа-банка	1993 г.
	Сысуев О.	Заместитель председателя Правительства РФ Заместитель руководителя Администрации Президента	1998 гг. 1999 гг.	Заместитель председателя Совета директоров Альфа- банка	1999 г.
Группа МОСТ	Костиков В.	Пресс-секретарь Президента РФ Посол РФ в Ватикане		Советник председателя Совета директоров «Медиа- МОСТ»	1999 г.
АФК «Система»	Адамишин А.	Первый заместитель министра иностраннных дел Министр по делам СНГ		Вице-президент АФК «Система»	1999 г.

ОГЛАВЛЕНИЕ

От издателя	3
Л. Г. Ионин	
ОЛИГАРХИ: В КАВЫЧКАХ И БЕЗ КАВЫЧЕК	
Политологическое предисловие	5
Я. Ш. Папэ. «ОЛИГАРХИ» Экономическая хроника, 1992—2000 (общая характеристика)	
Введение	17
Глава 1. КРУПНЕЙШИЕ РОССИЙСКИЕ ИНТЕГРИРОВАННЫЕ БИЗНЕС- ГРУППЫ (общая характеристика)	
Пояснение основных понятий	25
Классификация ИБГ	26
Основные этапы формирования ИБГ	30
«Большая десятка» (краткая характеристика крупнейших ИБГ)	37
За пределами «большой десятки»	39
Кризисная и посткризисная динамика «большой десятки» (1998-1999 гг.)	41
Общие черты отраслевой структуры, отношений собственности и механизмов управления в крупных ИБГ	47
Интегрированные бизнес-группы на товарных рынках (концентрация экономической власти и антимонопольное регулирование)	52
Глава 2. «БОЛЬШАЯ ДЕСЯТКА» И «НОВЫЕ ЗВЕЗДЫ-1999 (Схематические портреты крупнейших российских ИБГ)	
ГАЗПРОМ	77
ЛУКОЙЛ	100
Интеррос-ОНЭКСИМ	115
«Империя» Ходорковского	128
Группа Инкомбанка	140
«Империя» Березовского-Смоленского	145
Группа банка «Российский кредит»	158
«Консорциум Альфа-групп»	164
Группа МОСТ	175
АФК «Система»	183
«Новые звезды» 1999 г.	188
Четыре переходных месяца (вместо заключения)	195
Приложение	205

Паппэ Я. Ш.

П 17 «Олигархи»: Экономическая хроника, 1992—2000. — М.: ГУ-ВШЭ, 2000. — 232 с.

ISBN 5-7598-0082-5

Книга посвящена анализу интегрированных бизнес-групп — основной формы существования крупного бизнеса в современной России. Описываются их история, механизмы развития и экспансии, нынешний состав и структура, динамика взаимосвязей с государством. Взят общеэкономический и отраслевой ракурс. Представлены портреты самых крупных и успешных интегрированных бизнес-групп: Газпрома, ЛУКОЙЛа, «Консорциума Альфа-групп», АФК «Система» и др.

Для экономистов, социологов, политологов, студентов-старшекурсников, а также всех интересующихся экономическими и политическими процессами в нашей стране.

УДК 334.75-051

ББК 65.9(2)301

П17

Научно-практическое издание

Паппэ Яков Шаявич

«ОЛИГАРХИ»

ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ХРОНИКА 1992-2000

Редактор *Л. С. Сергеев* Корректор *Э. В. Соломахина*

Компьютерная верстка *И. А. Зайко*

Вступительная статья доктора философских наук,
профессора **Л.Г. Ионина**

Распространитель книги ЗАО «КноРус» Москва, ул. Бол.
Переяславская, д. 46 Тел./факс (095) 280-0207 280-7254 e-
mail: ofilce@knorus.ru

ЛР № 020832 от 15.10.99 Подписано в печать 22.06.2000 Формат 60х90*/16 Печать офсетная Бумага
офс. № 1 Печ. л. 14,5 Тираж 2000 экз. Заказ 4118

Государственный университет Высшая школа экономики 101987, Москва, ул. Мясницкая, 20
Отпечатано в Производственно-издательском комбинате ВИНТИ, 140010, г. Люберцы,
Московской обл., Октябрьский пр-т, 403. Тел. 554-21-86

ISBN 5-7598-0082-5

© Я. Ш. Паппэ, 2000

© Вступительная статья. Л.Г. Ионин, 2000

© Оформление. ГУ-ВШЭ, 2000