

**Transnational Crime & Corruption Center,  
American University**

**Некоммерческое партнёрство  
«Рус-Эксперт-транзит»**

**ФИНАНСОВО-ПРОМЫШЛЕННЫЕ  
ГРУППЫ В РЕГИОНАХ РОССИИ:  
ВОПРОСЫ ПРОЗРАЧНОСТИ И  
ПОДОТЧЁТНОСТИ  
(ИССЛЕДОВАНИЕ НА ПРИМЕРЕ  
НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ)**

**Проектный доклад  
под редакцией А.С.Макарычева**

**Нижний Новгород  
2005**

**Transnational Crime & Corruption Center,  
American University**

**“R-US Expert Transit” Non-commercial Partnership**

**FINANCIAL & INDUSTRIAL GROUPS IN  
RUSSIA’S REGIONS: ISSUES OF  
TRANSPARENCY AND  
ACCOUNTABILITY  
(CASE STUDY OF NIZHNY NOVGOROD)**

**Project Report**  
*edited by Andrey Makarychev*

**Nizhny Novgorod  
2005**

ББК ЮЗ(6)415.1-3483

М15

Финансово-промышленные группы в регионах России: вопросы прозрачности и подотчётности (исследование на примере Нижегородской области). Нижний Новгород: «Рус-Эксперт-Транзит» и TRACC, 2005. С..

**ISBN 5-85830-091-9**

Книга содержит аналитические материалы, представленные и обсуждённые в рамках одноимённого проекта, осуществлённого в Нижнем Новгороде в 2004-2005 гг. при финансовом участии Центра по изучению транснациональной преступности и коррупции при Американском университете (г.Вашингтон).

© Transnational Crime and Corruption Center, American University

© Некоммерческое партнёрство «Рус-Эксперт-Транзит»

### **Авторский коллектив:**

*Макарычев* Андрей Станиславович – д.и.н., профессор кафедры политологии и международных отношений, Нижегородский лингвистический университет, научный руководитель проекта

*Дахин* Андрей Васильевич – д.ф.н., профессор, директор межвузовского Центра социально-экономической экспертизы, Нижний Новгород (блоки 1.2 и 1.4)

*Валуев* Василий Николаевич – проектный менеджер, «Рус-Эксперт-Транзит», Нижний Новгород



## **Содержание**

***Введение*** (А.С.Макарычев)

1 глава: ***Концепт прозрачности: смысл и вариации***

2 глава: ***Внешние поля концепта безопасности***

3 глава: ***Источники инновация в сфере прозрачности***

4 глава: ***ФПГ в регионах: опыт Нижегородской области***

**Заключение**

**Приложения (интервью экспертов)**

## Введение

Данная книга стала результатом реализации в Нижнем Новгороде исследовательского проекта «*Финансово-промышленные группы в российских регионах: вопросы прозрачности и подотчётности*». Проект был осуществлён экспертами некоммерческого партнёрства «Рус-Эксперт-Транзит» при участии специалистов межвузовского Центра социально-экономической экспертизы и финансовой поддержке Центра по изучению транснациональной преступности и коррупции при Американском университете (г.Вашингтон, TRACCC).

Исходная предпосылка нашего анализа состояла в следующем: сам термин «прозрачность» семантически конструируется таким образом, что в большинстве случаев он вызывает безусловно позитивные ассоциации. Соответственно, выступать против прозрачности – значит, поощрять теневые отношения, закрытость, негласность, то есть всё то, что воспринимается со знаком «минус». Непрозрачность в итоге становится либо следствием радикально анти-либерального политического выбора, или результатом простого непонимания преимуществ прозрачности (либо технического неумения воплотить её на практике).

Однако сказанное порождает ряд существенных комментариев, корректирующих часто встречающееся упрощённое прочтение прозрачности как концепта. Во-первых, говоря о прозрачности на теоретическом языке, следует иметь в виду, что метафоры света и тени («самопоказывания и самосокрытия») являются одними из основополагающих в западной философской традиции. Жак Деррида в связи с этим пользуется термином «фотология», для которого ключевыми категориями являются «ясность» и «темнота»<sup>1</sup>. В этом смысле лобовое противопоставление «прозрачность – непрозрачность» кажется нам излишне прямолинейным и не содержащим в себе должных аналитических перспектив. Мы предлагаем взамен два других варианта дискурсивной проблематизации прозрачности:

А) мы раскладываем её на *внутренние составляющие*, дробим на конституирующие элементы и затем на этой основе анализируем их применительно ко всему спектру социально-экономических отношений,

---

<sup>1</sup> Жак Деррида. Письмо и различие. Санкт-Петербург: Гуманитарное агентство «Академический проект», 2000. Стр.38-39.

связанных с региональной активностью финансово-промышленных групп (ФПГ, глава 1).

Б) мы пытаемся вмонтировать прозрачность в семантический ряд, состоящий из других макро-понятий, которые по смыслу тесно сопряжены с ним и по отношению к которым прозрачность демонстрирует свои сущностные характеристики (глава 2). Речь идёт, прежде всего, о таких разноплановых понятиях, как *эффективность* и *коррупционность*.

Второе корректирующее замечание касается того, что непрозрачность не может рассматриваться лишь как жест (акт) неспособности что-либо осознать либо реализовать практически в силу отсутствия у субъектов каких-то необходимых качеств. Непрозрачные отношения предполагаются в ряде схем взаимоотношений между субъектами рынка. Помимо *логики прозрачности* (глава 3), надо, следовательно, вскрыть *логику непрозрачности*, увидеть её в качестве работающего (иногда организующего) концепта ряда сегментов финансово-экономических отношений. Кроме того, с политической точки зрения открытость и прозрачность могут трактоваться как новый «механизм контроля» или «режим господства», нашедший воплощение в метафоре Жюль Делёза «электронный ошейник»<sup>2</sup>.

Вслед за теоретическими выкладками, книга содержит и материал, сориентированный на региональную специфику России, и прежде всего – Нижегородской области, которая в августе 2005 стала первым из крупнейших регионов России, получившая губернатора из числа столичной административно-управленческой элиты. Внесение президентом РФ кандидатуры вице-мэра Москвы на должность главы исполнительной власти Нижегородской области стало знаковым событием для понимания новой природы взаимоотношений, складывающихся между центром и регионами. Прежде всего, это – первый, и весьма наглядный, пример проникновения столичного «варяга» в один из крупнейших субъектов федерации. Вряд ли такой сценарий был возможен до административной реформы В.Путина, когда губернаторы выбирались населением.

Конечно, различные московские структуры уже на протяжении, по крайней мере, десяти лет ведут активную политику экспансии в регионы, представляющие для них наибольший интерес. Например, ещё

---

<sup>2</sup> Жиль Делёз. Переговоры. Санкт-Петербург: «Наука», 2004. Стр.232-233.



в середине 1990х годов стало фактом, что московский бизнес глубоко «окультурил» близлежащие территории типа Орловской, Ивановской или Липецкой областей, однако такой вариант экономического проникновения – в силу своего естественного характера - не требовал миграции туда столичных фигур. С Нижегородской областью всё было несколько иначе. Фактически, первым этапом прихода москвичей на серьёзные управленческие должности стало формирование первого правительства Г.Ходырева и появление в нём «внешних», но желавших укорениться в регионе, фигур типа Ю.Сентюрин. Логику такого развития событий можно реконструировать, исходя из того, что именно в период «позднего И.Склярова» в Нижегородскую область начали активно приходить со своими капиталами, организационными ресурсами и кадровыми возможностями крупнейшие финансово-промышленные группы. Поскольку каждая из них встречалась с серьёзным сопротивлением на местном уровне и проходила через череду скандалов, крупному бизнесу была необходима поддержка на административно-управленческом уровне. И эта поддержка, в общем и целом, была получена.

В этом смысле тот факт, что Г.Ходырев, сделавший большую ставку на поддержку со стороны мощных групп влияния – в том числе финансово-экономического - федерального уровня, передал власть ближайшему соратнику Ю.Лужкова, смотрится, с одной стороны, несколько иронично: эту ситуацию можно интерпретировать как проигрыш бывшего нижегородского губернатора тем силам, которым он же сделал немало полезного. Но, с другой стороны, в таком варианте смены власти в нижегородском Кремле есть своя глубинная логика: Нижний становится составной частью московской экономики, причём настолько органичной и важной, что это обстоятельство потребовало своей персонификации в лице В.Шанцева.

Проблема структурного характера при этом состоит в том, что бизнес-логика московских деловых кругов, нуждающихся в получении в своё распоряжение очередной региональной «площадки», входит в концептуальное противоречие с политической логикой реформ В.Путина. Дело в том, что «внешние» фигуры, особенно в случае кризиса региональной власти, более уместно смотрелись бы в аппарате полпредства, который изначально был задуман как контролирующий и надзирающий институт, могущий выступать в роли арбитра при конфликте интересов внутри региона. В нашем же случае всё

получается «с точностью до наоборот»: полпред и главный федеральный инспектор – люди, глубоко укоренённые в нижегородской правящей элите, в то время как губернаторская команда становится инструментом влияния инорегиональных групп.

В свете сказанного актуализируется важность четвёртой главы, которая касается условий (политических, экономических, социальных) входа инорегиональных ФПГ на нижегородский рынок; степени формализации этих условий (неформальные договорённости, декларации о намерениях, законодательно оформленные условия работы, судебные решения); политики ФПГ в отношении своих региональных агентов в сфере массовых коммуникаций (СМИ), на политическом рынке, в негосударственном (неправительственном) секторе, в отношении профессиональных ассоциаций. Здесь же обсуждаются стратегии использования информационных ресурсов: информация как рутинный инструмент пиар-стратегий предприятий, использование информации в конфликтных ситуациях (спонтанные утечки, сознательное манипулирование информацией одной из противоборствующих сторон, дезинформация или неполная информация); информация как средство составления рейтингов, индикаторов (прозрачности, открытости, инвестиционной привлекательности и пр.). Наконец, в этой главе предпринимается попытка анализа конкретных «кейсов» проникновения ФПГ на нижегородские рынки. В этой связи участники проекта провели серию интервью с представителями делового сообщества Нижнего Новгорода, предложив им ответить на ряд вопросов:

*- Как Ваша компания осуществляет проникновение на региональный рынок? Существует ли определенная стратегия или к каждому региону Вы ищете свой подход?*

*- Насколько успешно проходит реализация плана по проникновению на региональный рынок? С какими проблемами Ваша компания сталкивается чаще всего?*

*- Насколько формализованным, с Вашей точки зрения, является процесс входа ФПГ на нижегородский рынок? В случае Вашей компании, каким образом фиксировалась договоренность? Считаете ли Вы, что для определенных ФПГ должны существовать льготы?*

- С какими структурами власти необходимо вести переговоры для заключения договора, который бы удовлетворял как условиям компании, которая желает проникнуть на региональный рынок, так и условиям самого региона (желательно на примере Вашей компании и Нижегородской области)?

- С какими трудностями сталкивается Ваша компания во время переговоров с региональной властью? Всегда ли удается разрешить конфликты и прийти к решению, которое бы удовлетворяло обе стороны? Какими способами Ваша компания пытается достичь компромисса?

- Сталкивались ли Вы в процессе переговоров с феноменом оппортунистического поведения (срыв или неисполнение договорённостей)? Чем, с Вашей точки зрения, объясняется этот факт?

- Можно ли говорить о неких моделях взаимоотношений между ФПГ и региональной элитой? Какие её фракции в наибольшей степени вовлечены в процесс коммуникации с ФПГ (члены правительства, депутаты областного законодательного собрания, муниципальные структуры власти, судебные органы, и т.д.)?

- Выгодно ли ФПГ сотрудничество с СМИ? Как СМИ способны влиять на отношения ФПГ и власти, на авторитет ФПГ?

- Сталкивалась ли Ваша компания с ситуацией, когда информация в СМИ была фальсифицирована или недостоверна? Если да, то, каким образом Ваша компания реагировала на подобные заявления?

- С Вашей точки зрения, СМИ – это независимый актор, который заинтересован в достоверной информации о ФПГ или национальный, региональный актор, который работает на определенные структуры региона?

- Считаете ли Вы, что появление новой ФПГ на региональном рынке – это дело только высших слоев населения и власти или же, с Вашей точки зрения, население также должно быть проинформировано об этом процессе? Если да, то, какое количество информации должно попасть в общество?

*- Как Вы понимаете термин прозрачности отношений и информации? Какой политики в этой области придерживается Ваша компания?*

Материалы многих из полученных экспертных интервью были использованы при написании данного текста, а наиболее интересная часть из них представлена в приложении. Текст всего доклада был обсужден на проектном семинаре, состоявшемся 12 марта 2005 г. в нижегородском Доме Учёных.

Андрей Макарычев, д.и.н.,  
Профессор кафедры политологии и международных отношений  
Нижегородского лингвистического университета  
Руководитель проекта

## ГЛАВА 1. КОНЦЕПТ ПРОЗРАЧНОСТИ: СМЫСЛ И ВАРИАЦИИ

«В прозрачных системах... нет  
больше стратегии Добра против Зла,  
есть только стратегия Зла против  
Зла – стратегия наихудшего».  
Жан Бодрийяр<sup>1</sup>.

### ***1.1. Прозрачность как исследовательская проблема***

Фразу известного французского политического философа, вынесенную в эпиграф, следует понимать не буквально, а как некую метафору, с которой полезно было бы начать рефлексию по поводу концепта прозрачности. Ж.Бодрийяр, вероятно, хотел указать на то, что есть некоторые сферы в структуре социальных отношений, в которых прозрачность, по его словам, бывает «убийственной», поскольку она приводит к хрупкости и постепенной деградации тех систем, которые её порождают.

Однако для начала важно отметить, что интерес к прозрачности возникает не автоматически и не всегда, он становится следствием определённых обстоятельств, структуру которых мы хотели бы обсудить в начале настоящего доклада.

1.1.1. Прозрачность начинает проблематизироваться *при взаимном пересечении – или наложении друг на друга - различных сфер социальной / профессиональной деятельности*. Внутри этих сфер, при условии их относительной однородности и наличия общих «правил игры», акторы обычно обладают необходимым объёмом информации для сохранения своей субъектности. Как правило, в рамках одной сферы его участники обладают большей степенью информации о контрагентах, чем сторонние наблюдатели. Для внутренних акторов подобная информация более доступна (через неофициальные каналы, каждодневное общение и т.п.) и играет большую роль, т.к. на этом строится их собственный бизнес/профессиональная деятельность.

---

<sup>1</sup> Жан Бодрийяр. Прозрачность зла. Москва: Добросвет, 2000. Стр.99.

*Например, Александр Григорьев, глава ДельтаБанка, говоря о региональной банковской системе, указывает: «Мы ведь прекрасно знаем, кто из нас чем занимается. Вот этот банк занимается отмывом, этот банк белый и пушистый...»<sup>2</sup>.*

Однако, как только происходит контакт/коммуникация между субъектами, относящимися к различным социальным средам (пространствам), обострение внимания к прозрачности становится неизбежным. Примерами могут служить вопросы принятия бюджета, поддержания безопасности, реформирования управленческих структур и т.д. В каждом из этих случаев пересекаются интересы, с одной стороны, различных сегментов власти, а с другой - общественных групп, стремящихся к более глубокому вовлечению в процесс принятия решений.

В ещё большей степени проблема прозрачности обостряется при появлении **конфликта интересов**. Интересной иллюстрацией может служить обеспокоенность Еврокомиссии и американских регулирующих органов по поводу деятельности рейтинговых агентств, связанной с принципами раскрытия информации о том, как они получают необходимые сведения и какова методология ранжирования<sup>3</sup>. Речь, по сути, идёт о том, что рейтинговые агентства могут манипулировать информацией в собственных интересах. Выход из этой ситуации может состоять в обязанности аналитиков раскрывать информацию об их вложениях в ценные бумаги, а также об отношениях, существующих между их работодателем и компаниями, акции которых они анализируют<sup>4</sup>.

### ***1.1.2. Прозрачность в рамках одной сферы деятельности***

Предприятия, работающие в одной сфере, обладают гораздо большей осведомленностью друг о друге, нежели сторонние наблюдатели (представители других сфер). Тем не менее, они заинтересованы в повышении открытости своих контрагентов.

Например, в рамках схемы «производитель-производитель», особенно при условии конкурентной борьбы, компании заинтересованы

---

<sup>2</sup> *Эксперт* №39 18-24 октября 2004, с. 44.

<sup>3</sup> *Ведомости*, 12 февраля 2004 г., с.Б3.

<sup>4</sup> *Wall Street Journal*, February 7, 2002.

в повышении открытости конкурента. Предметом интереса может быть доступ к информации о преимуществах конкурента (например, применяемые им новые технологии производства) и о планах его действий (переговоров с потенциальными инвесторами, партнерами, условий их сотрудничества и т.п.).

В рамках схемы «поставщик-покупатель» эта заинтересованность бизнеса в прозрачности своего контрагента и его операций также прослеживается. Например, для покупателя *А* информация об условиях поставок и ценах поставщика для аналогичного покупателя *Б* могут стать важным инструментом для построения переговоров с этим поставщиком и «выбивания», как минимум, таких же условий для себя.

Если вышесказанное касалось формулы «*субъект* (заинтересованное предприятие) – *объект* (интересующее предприятие)», то в некоторых случаях два конкурирующих объекта порождают интерес третьей стороны, например, общественности (*субъекта*) в открытости объекта (одного из них или обоих). Т.е. работает та же логика, что и «хвост виляет собакой»: субъект (тот, кого это должно интересовать) уходит на второе место, а на первом месте присутствует:

- объект (например, спор двух хозяйствующих субъектов выходит за пределы переговорных сторон, особенно если он затрагивает интересы третьей стороны, например, имеет существенное социальное значение);

- «скрытый» субъект (помимо проблематизации прозрачности других для себя, компании могут актуализировать вопрос прозрачности другого предприятия для общественности, правоохранительных органов и т.п.).

### **1.2. Социально-экономическая прозрачность: основные структурно-функциональные уровни**

В этом докладе «прозрачность» понимается как социальное явление, сопровождающее практики *взаимодействия социальных и экономических субъектов*. Прозрачность – это качество социального взаимодействия, которое специально создаётся (или не создается) его участниками в той мере и в той степени, в какой это отвечает целям и интересам действующих лиц или институтов. В этом плане необходимо особо подчеркнуть, что прозрачность вторична по отношению к той или иной социальной функции. Она может быть измерена той значимостью,

которую она обладает для функций и целей деятельности социальных акторов.

Можно выделить три наиболее важных структурно-функциональных уровня социальной прозрачности.

1.2.1. Прозрачность как функция **информирования**. На этом уровне «прозрачность» воспринимается как «информационная прозрачность» бизнеса или власти. В отношении разных социальных субъектов и институций эта прозрачность определяется различными факторами. Информационная прозрачность предполагает наличие удобств, которые позволяют пользователю работать с информацией (её доступность, полнота и пр.). В отношениях «бизнес – налоговая служба» существуют одни стандарты прозрачности, в отношениях «бизнес – бизнес» – другие, в отношениях «бизнес – население» – третьи. То же касается отношений «власть – бизнес», «власть – власть» и «власть – общество».

Ключевая проблема этого уровня – разрешение дилеммы «много – мало» применительно к объёму информации. Основным источником нормативности является законодательство, которое устанавливает институты «государственной тайны», «коммерческой тайны», «тайны следствия», «медицинской тайны», «тайны переписки», должно установить институт «служебной тайны» (в России служебная тайна пока не регулируется законом) и т.д. Таким образом, при наличии ряда слабых мест, российское законодательство системно в вопросах *закрытости* информации. Работу этой системы протестировал прецедент, когда сотрудник ОАО «Молочный комбинат «Нижегородский» создал сайт, на котором разместил все личные данные (адреса, телефоны, даты приёма на работу и пр.) и размер зарплаты работников предприятия. Этот электронный ресурс, названный «Виртуальный профсоюз», имел целью просто сделать открытой информацию о зарплатах руководителей своего предприятия. После того, как на сайт случайно натолкнулись сотрудники службы безопасности комбината, прокурором Приокского района Нижнего Новгорода было вынесено постановление о возбуждении дела об административном правонарушении. В действиях создателя сайта суд обнаружил признаки состава административного правонарушения, предусмотренного ст.13.11 КоАП РФ – нарушение установленного



законом порядка сбора, хранения, использования или распространения информации о гражданах<sup>5</sup>.

В то же время, обратная сторона «медали», а именно система законов относительно информационной *открытости* бизнеса и власти, всё ещё находится в стадии своего становления. Так, например, отсутствуют стандартные требования информационной открытости для ФПГ, «входящих» в тот или иной российский регион или «выходящих» из него. В результате продолжается стихийно сложившаяся в начале 1990-х гг. практика непубличного (если не сказать тайного) «вхождения», которая часто приводит к региональным конфликтам «неведения» или поддерживает почву для сохранения практик «недружественных поглощений». Одним из наиболее резонансных событий такого рода стала активность вокруг прав собственности на Балахнинский ЦБК «Волга», где в конфликт «неведения» оказался вовлечённым председатель Законодательного собрания Нижегородской области. В марте 2005 г. заметно обострилась конкурентная борьба между ФПГ за влияние на финансовые потоки комбината. Активной стороной, заинтересованной в приобретении крупного пакета акций предприятия, является «Базовый элемент» О. Дерипаски. По сообщениям СМИ, представителями "Базового элемента" летом 2004 г. было сделано предложение председателю наблюдательного совета директоров ОАО "Волга" Шалве Бреусу о продаже акций бумажного комбината "Волга". Однако предложение было отклонено, поскольку "ОстВестГруп" разработал и намерен реализовать программу стратегического развития комбината, которая предусматривает конкретные инвестиционные проекты со значительной прибылью. По словам представителя ЦБК, после отказа продавать акции начались "интриги вокруг предприятия", в частности, "ложные публикации в некоторых СМИ" об обращении его работников к руководству страны, где описывалась сложная экономическая ситуация на комбинате. Помимо этого, тогда же начались налоговые проверки, причем того периода, когда акции «Волги» еще не были в собственности "ОстВестГруп"<sup>6</sup>. Наконец, в апреле 2005 г. арбитражный суд

---

<sup>5</sup> НТА, [www.ntann.ru/?id=255914](http://www.ntann.ru/?id=255914)

<sup>6</sup> Уставный капитал ОАО "Волга" составляет 1,121 млрд. 838,565 тыс. рублей и разделяется на 11 млн. 808,827 тыс. акций номинальной стоимостью 95 рублей. 5,54% акций АО "Волга" принадлежит НБД-Банку, 72,98% - компании "Нижний

Нижегородской области начал рассматривать иск Министерства имущественных отношений Нижегородской области о признании недействительными сделки по приватизации ОАО "Волга". Аналогичные дела были рассмотрены ранее судами различных инстанций, однако они подтвердили законность приватизации ЦБК. На возникший шум, поднятый в публичном информационном пространстве руководством ЦБК, отреагировали местные политики. Депутат ГД В. Стальмахов высказался, избегая оценочных оттенков: «Скорее всего, кому-то понравился Балахнинский бумкомбинат и кто-то порекомендовал переприватизировать это предприятие ...»<sup>7</sup>. Председатель Законодательного собрания области Е. Люлин был более резок: "такие предприятия должны стать опорой экономики Нижегородской области, и Законодательное Собрание будет пресекать любые попытки дестабилизировать ситуацию на комбинате"<sup>8</sup>. "Все, что сегодня происходит вокруг предприятия, действительно, говорит о том, что это корпоративная война... К сожалению, есть признаки того, что в очередной раз и некоторые государственные органы власти оказываются втянутыми в эту борьбу", - отметил он<sup>9</sup>. Оба высказывания отражают характерную информационную атмосферу события: его акторы не называются, ньюсмейкеры предпочитают обходиться обтекаемыми словами типа «кому-то», «кто-то», «некоторые» и пр.

Описанная ситуация интересна и с точки зрения того, *какие* процессы происходят в публичном информационном пространстве. Во-первых, оно очевидно *используется*, то есть является частью процесса конкурентной борьбы за собственность. Во-вторых, оно используется в качестве *средства давления* на несговорчивых конкурентов. В-третьих, давление становится многосторонним и принимает форму информационной войны. Иными словами, информационная открытость является неотъемлемым элементом «движения» объектов собственности. Норма открытости устанавливается стихийно, и очень часто нормой считается информационная диверсия или война.

---

Ньюспринт Холдингз Лимитед" и 19,99% аффилированной с ней ООО "Волга Ньюспринт. 100% долей "Нижний Ньюспринт Холдингз Лимитед" принадлежит ЗАО "Инвестиционная компания "ОстВестГруп".

<sup>7</sup> НТА-Приволжье, [www.nta-nn.ru/?id=73395](http://www.nta-nn.ru/?id=73395)

<sup>8</sup> НТА-Приволжье, [www.nta-nn.ru/?id=73623](http://www.nta-nn.ru/?id=73623)

<sup>9</sup> НТА-Приволжье, [www.nta-nn.ru/?id=73632](http://www.nta-nn.ru/?id=73632)

Особую значимость требования информационной открытости имеют в ситуации приватизации наиболее значимых для государства и региона объектов собственности. Так, со стороны государства предприняты меры, которые обеспечивают федеральным властям возможность информационной открытости приватизации стратегически значимых государственных предприятий и акционерных обществ России. Указом Президента РФ утверждён перечень таких предприятий<sup>10</sup>. В частности, на территории Нижегородской области находится 13 государственных предприятий и 12 акционерных обществ, включённых в этот стратегический список. Это значит, что 25 объектов приватизации выделены из общей массы и теперь открыты для воздействия со стороны федеральной власти. Любая активность региональных экономических или политических акторов также будет открыта для федеральных акторов. Однако в отношении регионального публичного пространства нет никаких нормативов, которые бы устанавливали минимально необходимый уровень прозрачности деятельности различных субъектов по вопросам приватизации стратегических объектов.

1.2.2. Прозрачность как отрасль производства символического капитала социального субъекта, то есть производства его *репутации*. На этом уровне проблемы «много - мало» не существует, поскольку мера открытости определяется *репутационной стратегией* и успешностью её реализации. Специфическая проблема этого уровня – проблема высоких *репутационных рисков*. В российском публичном пространстве поистине «от любви до ненависти – один шаг». Есть шансы быстро «взлететь» в глазах общественного мнения, но велик и риск столь же быстро «рухнуть». «Открытость» специально производится для получения необходимых параметров репутации. Способ производства индивидуальный: каждый социальный субъект производит репутацию сам для себя, другие только мешают, особенно если «другие» - это конкуренты.

Источник высоких репутационных рисков – агрессивная полисубъектная среда: «срезать» кого угодно может кто угодно: например, депутат Государственной Думы «срезал» ЮКОС (первым «бросил камень»). Конфликт вокруг ЦБК «Волга» отбросил

---

<sup>10</sup> Указ Президента РФ «Об утверждении перечня стратегических предприятий и стратегических акционерных обществ». № 1009, 4 августа 2004 г.

нежелательные тени на систему отношений акторов региона с хозяином «Базового элемента», что отразилось на отстроенных «под Президента РФ» *репутациях* губернатора Г.Ходырева и председателя Законодательного собрания области Е. Люлина, рассматривающихся экспертами и региональными элитами в качестве конкурирующих претендентов на «назначение» в губернаторы области.

Источником репутационного ущерба стал и недавний конфликт предпринимателя О. Сорокина (генерального директора ГК «Столица Нижний») и главы Нижегородской епархии РПЦ епископа Нижегородского и Арзамасского о. Георгия. О.Сорокин заявил для СМИ, что в феврале этого года одна из общественных организаций обвинила компанию застройщика, входящую в ГК, в нарушении правил строительства в исторической части Нижегородского кремля. Обвинения выдвигались на основе якобы поругания памяти Церкви Казанской Божьей Матери и чувств верующих. Данные действия получили общественный резонанс, после чего прокуратура Нижегородской области подала иск и приостановила строительство. Арбитражный суд Нижегородской области, рассмотрев заявление областной прокуратуры о признании недействительным распоряжения главы администрации города о выделении земельного участка под строительство административного центра на Зеленском съезде, принял решение в иске отказать. По мнению бизнесмена, в настоящее время в городе существует бизнес по захвату чужих проектов, и у ГК "Столица Нижний" уже был такой прецедент<sup>11</sup>. В ответ - "Мы должны очень бережно, благоговейно относиться к своему историческому наследию и очень скрупулезно и тщательно подходить к архитектурным решениям в исторической части города. Не все измеряется рублем в нашей жизни", - заявил журналистам епископ Нижегородский и Арзамасский Георгий, комментируя намерение ГК "Столица Нижний" строить бизнес-центр на месте Казанской церкви. "Мы должны любить свой город, им дорожить и чтить память своих предков... Если ты хочешь что-то лучшее создать, построй в другом месте. Наш город стал великим не строительством банков и казино", - добавил епископ<sup>12</sup>. Этот неожиданный и болезненный конфликт (О. Сорокин высказывал недоумение по поводу того, что конфликт вокруг строительства возник

---

<sup>11</sup> НТА, [www.ntann.ru/?id=254066](http://www.ntann.ru/?id=254066)

<sup>12</sup> НТА-Приволжье, [www.nta-nn.ru/?id=74560](http://www.nta-nn.ru/?id=74560)

именно сейчас) нанёс едва уловимый невооружённым глазом репутационный ущерб третьим лицам, непосредственно в конфликт не вовлечённых. Основное состояло, пожалуй, в том, что он отбросил нежелательные тени на репутационные ресурсы политического влияния полномочного представителя президента РФ в коридорах церковной власти. Утрата даже самых малых толиков этого влияния в контексте предстоящего в июне 2005 г. «назначения» губернатора Нижегородской области меняет для него возможности лоббирования своего видения будущего руководства области.

1.2.3. Прозрачность как *производство структур социального доверия*. На этом уровне нет ни проблемы «много – мало», ни проблемы репутационных рисков для отдельных социальных акторов. Социальное доверие является не индивидуальным, а коллективным капиталом регионального сообщества. Основная проблема состоит в том, что этот вид производства требует коллективных усилий субъектов *отрасли* (если речь идёт о социальном доверии внутри отрасли), *региона* (если речь идёт о социальном доверии в регионе), *корпорации* (если речь о социальном доверии внутри корпорации) и пр. Регион (территориально выделенное пространство экономической активности разных социальных субъектов) - наиболее значимый в нашем контексте формат.

«Количество» прозрачности определяется необходимым объёмом ресурсов доверия. Значимость ресурсов социального доверия становится очевидной из следующих слов Алана Гринспена: «...рыночная экономика требует системы твёрдых правил, законов о контрактах, законов о банкротстве и многих других. Но ни законы, ни правила не могут заменить человеческую порядочность. Практически во всех операциях мы опираемся на слово тех, с кем имеем дело. Если этого доверия нет, то ни деньги, ни услуги, ни товары не могут обмениваться эффективно...»<sup>13</sup>.

«Прозрачность» на этом уровне есть способ поддержания необходимого для эффективных обменов уровня (запаса) социального доверия. Если его нет, если социальное доверие становится дефицитным ресурсом, то возникает «*социальный налог*» на *недоверие*: в практиках деловых коммуникаций распространяется обман, грабёж, коррупция и пр. Недоверие компенсируется за счёт повышения

---

<sup>13</sup> Киселёв Г.С. Шанс на свободу (о перспективах открытого общества) // *Вопросы философии*. 2004. № 9. С.13.

непроизводительных (*транзакционных*) издержек и усиления привлекательности *оппортунистического* поведения, что, в свою очередь, снижает эффективность *всех* экономических и политических обращений (страдает скорость оборота и его эффективность). Дефицит социального доверия («кризис надежд») в сфере легитимных отношений превращает социальных акторов в добычу сети отношений криминальных. Так, в частности, коррупция может возникать в качестве *средства* восстановления системы отношений доверия в обществе, поражённом аномией недоверия.

Острый дефицит прозрачности – это, в сущности, не что иное, как острый дефицит доверия. Он проявляется в виде:

а) *скрытого социального протеста* (саботаж, сопротивление рабочих силы в отношении модернизации и пр.),

б) *открытого социального протеста* (традиционные митинги, демонстрации и пр.)

в) *криминального протеста* или

г) *террористического протеста* (индивидуального или коллективного). Мы имеем в виду преимущественно «бытовой терроризм», возникающий, как свидетельствует жизнь, от полной безысходности. Программа «Дежурная часть» информационной службы «Вестей» (РТР) показала в конце февраля сюжет о пенсионерке, которая для того, чтобы хоть кто-то отозвался на её просьбы починить текущие в квартире трубы, сообщила по телефону о якобы заложенной в её квартире взрывчатке. «Хитрость» сработала: мгновенно прибыли сотрудники МЧС и других спецслужб.

Дефицит открытости уступает место другому качеству – *непрозрачности*, раздробленности социальных взаимодействий и коммуникаций. Непрозрачность необходимо рассматривать не просто как «пустое место», появляющееся в отсутствие «доверия»; её необходимо понимать в качестве самостоятельного, специфического способа организации социальных отношений. Непрозрачность является проекцией социального недоверия и социальных опасений на модели социального действия, является *способом обеспечения безопасности акторов*. Нетрудно показать, что чем острее дефицит социального доверия, тем выше расходы на безопасность, а значит - тем более высокую цену имеет безопасность.

### **1.3. Политическое и техническое в проблематике прозрачности**

Концепт прозрачности распадается на политическую и техническую составляющие.

1.3.1. С одной стороны, для решения большинства проблем необходимы *политические* расчёты и *политическая* воля. В интересующей нас сфере они могут иметь несколько проявлений.

*Во-первых*, политическим по своей сути является федеральное вмешательство. Такой подход, фактически означающий борьбу с коррупцией «сверху», нашёл своё отражение, в частности, в тезисе Национального антикоррупционного комитета о том, что «Президент должен лично возглавить борьбу с коррупцией... Слово за Президентом»<sup>14</sup>. Например, Александр Григорьев, глава ДельтаБанка, отмечая банковский кризис лета 2004 и действия ЦБ в отношении Сodbизнесбанка, имевшего репутацию «отмывочного» банка, указывает: «ЦБ прекрасно знал, кто есть кто. Другое дело, что именно сегодня ЦБ получил политическую волю, ведь такие вещи без политической воли не делаются».<sup>15</sup>

*Во-вторых*, манифестацией политического подхода является появление спроса на фигуры политических модераторов (брокеров, «помощников», посредников) при взаимоотношениях между крупным бизнесом и региональными органами власти. Кризисные ситуации усиливают необходимость во вмешательстве крупных политических фигур федерального уровня. Так, критическая ситуация на дзержинских заводах «Заря» и «Корунд» в 2004 г. дала основание председателю Государственной думы Б.Грызлову дать поручение профильному комитету вынести этот вопрос на обсуждение и подготовить депутатский запрос в Генеральную прокуратуру. Деятельность государственных органов по повышению прозрачности предприятий, однако, носит ситуативный (а, следовательно, выборочный) характер и присутствует, как правило, если несет выгоду властям.

Однако политический путь обеспечения ожидаемого уровня прозрачности может проходить и через механизмы институционального представительства, с помощью которых общество делегирует своим

---

<sup>14</sup> Коррупция – угроза номер один для России, [http://www.indem.ru/nak/doklad\\_20303\\_korr.htm](http://www.indem.ru/nak/doklad_20303_korr.htm)

<sup>15</sup> *Эксперт* №39, 18-24 октября 2004, с. 44.

депутатам право интересоваться состоянием дел в наиболее проблемных сферах и влиять на них.

*Например, начавшееся после прихода новых собственников снижение налогооблагаемой базы, сокращение зарплаты работников и увольнения части из них на бумажном комбинате ОАО «Волга», являющимся бюджетообразующим предприятием Балахнинского района Нижегородской области, потребовало принятия действий со стороны избранных органов власти. В декабре 2004 г. депутат Государственной Думы (ГД) Ю.Савельев направил в земское собрание Балахнинского района и администрацию г.Балахны запрос с просьбой разобраться в ситуации вокруг ОАО «Волга». Депутаты Земского Собрания Балахнинского района вызвали генерального директора ОАО «Волга» Наумова выступить с докладом о ситуации вокруг предприятия, а также решили направить соответствующие запросы в МЧС и правоохранительные органы<sup>16</sup>.*

*В-третьих, политическими по своей природе можно назвать соглашения о партнёрстве между внешними инвесторами или потенциальными собственниками региональных предприятий и региональными (муниципальными властями). Эта практика будет более подробно рассмотрена в главе 4.*

1.3.2. С другой стороны, в значительной степени проблема прозрачности связана с «технологией» власти. Типичными проявлениями этого могут служить следующие.

*Во-первых, такой «технический», де-политизированный подход заметен в перекладывании задачи реструктуризации промышленности с государственных органов на «коммерческие структуры, с которых, по мнению близких к власти политтехнологов, за социальные издержки спроса нет»<sup>17</sup>. Политический фактор при этом «выводится за скобки», уступая место «технологиям» управления.*

*Во-вторых, проявления политически нейтрального подхода к прозрачности бизнеса может выражаться в формировании государством*

---

<sup>16</sup> МК в Нижнем Новгороде. 2-9 февраля 2005, с.2.

<sup>17</sup> С.Сокут. Реформа оборонки будет проводиться за её счёт,  
[http://www.nasledie.ru/voenpol/14\\_13/014-13.html](http://www.nasledie.ru/voenpol/14_13/014-13.html)



стандартов прозрачности (например, обязательные требования к отчетам предприятия и т.д.).

*В-третьих*, существуют технологии информирования различных социальных групп о социально-экономических процессах, особенно в сферах, требующих особого «социального языка», приспособленного к его восприятию в различных социальных группах, в том числе далёких от политики.

*В-четвёртых*, де-политизированный подход может раскрыть свои преимущества в реализации социальных программ на основе законодательства о благотворительности, а не «административного рэкета».

Однако отнюдь не всегда де-политизация несёт в себе решение проблем. В частности, злоупотребление *экспертно-техническим* подходом чревато проблемами как раз с точки зрения прозрачности, поскольку всегда существуют некие «островки» специфического знания, которое является недоступным для большей части населения. Экономика, финансы, безопасность, международные отношения, вне сомнения, принадлежат к таким «островкам». Здесь заложены большие возможности для различного рода манипуляций, причём вне зависимости от уровня экономического развития страны: к примеру, один из скандалов на фондовом рынке США был связан с тем, что американская телекоммуникационная компания WorldCom Inc. в течение долгого времени регулярно завышала показатели прибыли по бухгалтерской отчётности<sup>18</sup>.

#### ***1.4. Составляющие прозрачности***

1.4.1. *Понятность*. Экономическая информация предприятия должна удовлетворять требованиям понятности всех тех социальных акторов, которым она должна быть предоставлена. Можно выделить две составляющие понятности.

Во-первых, *гуманитарная* составляющая, предполагающая, что прозрачен смысл информации, суть сообщения или информационного события. Она достигается за счёт того, что социальные акторы говорят на одном профессиональном языке, находятся в общей системе ценностей, в сходной системе целей (как говорят, «рыбак рыбака видит издали»). По этой составляющей можно констатировать, что среда

---

<sup>18</sup> <http://www.utro.ru/articles/print/2002062715152086013.shtml>

активности ФПГ вполне сложилась как понятное всем его акторам пространство: бизнесмены понимают друг друга с полуслова. Не сложилось такого пространства пока что в отношениях «бизнес – власть» и «бизнес – население»: здесь уровень взаимного непонимания остаётся достаточно высоким. Наиболее ярким эпизодом взаимного непонимания в системе отношений «бизнес – власть» является «дело ЮКОСа» и связанные с ним напряжённые отношения ряда ФПГ и федеральных институтов власти.

Во-вторых, существует *технологическая* составляющая понятности, которая на деле означает совместимость социально-экономических систем или их отдельных деталей друг с другом. Технологическая понятность открывает возможности интеграции экономических систем, и в этом смысле ведёт к максимальной взаимной прозрачности. Напротив, технологическая непонятность ведёт к изоляции. Одним из ключевых эпизодов, выявляющих значимость технологической понятности, является проблема вступления РФ в ВТО. Помимо множества других аспектов, в этой проблеме есть и тот, что требует от российских экономических акторов перехода на более высокие стандарты бухгалтерского учёта, документооборота, аудита и пр. Успешные предприятия Н.Новгорода во второй половине 1990-х стали осваивать т.н. «евробаланс». «Мы одними из первых построили бюджетирование и освоили в том числе евробаланс, - говорит генеральный директор ЗАО «Ока» Н. Логинова. – Не секрет, что российский баланс обслуживает интересы государства, выполняя откровенно контрольные функции. Собственно экономическое развитие хорошо читается через евробаланс. Там легко заметить любые тревожные тенденции в развитии и оперативно реагировать соответствующими управленческими действиями»<sup>19</sup>. Как видно, технологическая понятность может обслуживать различные интересы.

1.4.2. *Убедительность*. Согласно А. Моллю, важной характеристикой процесса коммуникации, развертывающегося между социальными акторами, является особый психологический параметр — убедительность воспринимаемых форм с точки зрения их возможного влияния на речь или деятельность получателя сообщения. В рамках теории информации процесс убеждения можно считать связанным с той категорией сверхзнаков, которая имеет непосредственное отношение к

---

<sup>19</sup> Царёва Е. Verley – наша марка! // *Биржа*. 2005. № 8. С.8.

тому, что называют «идеями». Это устойчивые мыслительные формы, не зависящие от составляющих их знаков, своего рода латентные структуры мышления. Убедительность, измеряемая «силой убеждения», представляет собой количественную характеристику степени влияния этих форм на сознание получателя сообщения. Косвенным мерилom этой силы может служить способность получателя воспроизвести ему в сообщении. Величина убедительности оказывает влияние на запоминание: убедительный довод запоминается лучше неубедительного<sup>20</sup>.

Процесс коммуникации в бизнесе всегда опирается на принудительный характер разумных доводов. На этом строятся стратегии и тактики делового общения. «Напротив, большинство сообщений в массовой печати основано на воздействии на чувства получателей, то есть когда получателя, так сказать, «обольщают», чтобы убедить, и в то же время убеждают, чтобы «обольстить», то есть чтобы заставить его действовать в соответствии с определенной системой ценностей»<sup>21</sup>.

Можно отметить необходимую взаимосвязь между принуждением с помощью убеждения и принуждения с помощью силы («недружественного поглощения»): чем слабее развиты «убедительные» стратегии делового общения, тем шире распространены практики «недружественного поглощения». Описанная выше ситуация вокруг ЦБК «Волга» позволяет заключить, что «убедительные» стратегии не пользуются в отечественной бизнес элите большой популярностью.

*1.4.3. Полнота:* разные критерии тех аспектов, наличие информации о которых свидетельствует о прозрачности компании.

Проблема закрытости компаний, как правило, связана с отсутствием их кредитных историй и неясностью структуры собственности.<sup>22</sup> Например, АФК "Система", обнародовавшая в 2002 г. информацию о своих владельцах, была названа одним из самых прозрачных российских холдингов.<sup>23</sup> Также в качестве влияющих на прозрачность называют такие трудно раскрываемые руководством компаний

---

<sup>20</sup> Моль А. Социодинамика культуры. М.: Прогресс, 1973. С. 180.

<sup>21</sup> Там же.

<sup>22</sup> [http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n\\_id=1523](http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n_id=1523), 11.02.2004.

<sup>23</sup> *Ведомости*. 01.08.2002.

<http://marketsurveys.ru/index.nsf/okonh/articles/s01006774>

сведения, как размер вознаграждения менеджмента, членов совета директоров, критерии определения этого вознаграждения и его взаимосвязь с результатами деятельности компаний; информация о слияниях и поглощениях; дивидендная политика компаний.<sup>24</sup> Довольно закрытой, по мнению директора Российского института директоров Игоря Беликова, продолжают оставаться и сведения о работе совета директоров. Начальник отдела инвестиционных исследований УК "НикОЙЛ" Александр Голосов относит к этому же списку и методы, используемые компаниями для расчета налогооблагаемой базы.<sup>25</sup> Сюда же можно отнести также вопросы прибыли, объема выручки, продаж, данные об обороте.<sup>26</sup> Для инвесторов важным является еще и стратегия развития на ближайшее время с четко прописанными задачами и мероприятиями. По сути, все отмеченные выше критерии закрытости/открытости предприятия можно относить к элементам прозрачности.

Существуют разные подходы к определению аспектов, наличие информации по которым говорит о прозрачности предприятия, а, следовательно, и разные способы измерения прозрачности предприятия. Например, есть различные формы требований к отчетам предприятий (стандарты US GAAP и IAS, МСФО, национальные стандарты подготовки финансовой отчетности). Журнал «Эксперт», проводящий ежегодно конкурс годовых отчетов российских компаний, руководствуется списком элементов, подготовленным на основе анализа отчетов ведущих американских и европейских компаний<sup>27</sup>. Однако сами предприятия по-разному видят тот спектр информации, который нужно делать открытым. Например, «Эксперт» указывает, что даже лучшие компании нефинансового сектора – лауреаты рейтинга прошлых лет не приводили в отчете 4-5 из 22 обязательных элементов<sup>28</sup>.

В настоящее время Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР, правопреемница Федеральной комиссии по ценным бумагам – ФКЦБ) опубликовала требования, определяющие обязательные стандарты раскрытия информации и элементы, которые должны

---

<sup>24</sup> *Эксперт* № 48, 20-26 декабря 2004, с.54.

<sup>25</sup> <http://www.bpi.ru/review/273.html?mode=print>, 19.11.2002

<sup>26</sup> *Деловой квартал*. <http://www.ural.ru/business/press/1120.html>.

<sup>27</sup> *Эксперт* № 48, 20-26 декабря 2004, с.54.

<sup>28</sup> *Эксперт* № 48, 20-26 декабря 2004, с.54.

присутствовать в отчете. Однако для сравнения отметим, что некоторые из вводимых российским регулятором рынка требований к элементам прозрачности компаний контрастируют с западными подходами. Например, во многих зарубежных компаниях – в отличие от российских - размер вознаграждения членов исполнительных органов (правления, генерального директора) определяют трудовые контракты, и информация о них является коммерческой тайной<sup>29</sup>.

Наличие/отсутствие тех или иных элементов в качестве обязательных для измерения прозрачности предприятия зависит от:

а. *информационных потребностей рынка:*

- для акционеров/инвесторов важны финансовые показатели деятельности, изменения котировок акций, т.п.

- для потенциальных партнеров актуально выгодное описание тех возможностей компании, которые могут быть задействованы в перспективном сотрудничестве с ней.

б. *ценностей, определяющих требования к отчету:*

- финансовая информация, на которой базируются, прежде всего, американские стандарты;

- нефинансовые сведения (свойственна европейским инвесторам, уделяющим внимание социальной, экологической, клиентской политике компании, т.п.).<sup>30</sup> Например, Global Reporting Initiative (GRI) делает акцент на отчетности в области устойчивого развития, включает параметры воздействия деятельности компаний на природную, социальную и экономическую среду.

1.4.4. *Точность* данных. Точность официальных данных, имеющих о предприятии, может вызывать большие сомнения. Формально компания может выполнять все требования закона, но истинная информация будет оставаться закрытой. В частности, в отчетах компании можно скрыть имена реальных собственников - например, через практику создания цепочки совладельцев или механизм номинального держания, когда инвестиционной компании передают акции, она прописывает себя в реестре акционеров и обязуется не выдавать имя собственника<sup>31</sup>. Аналогичным образом эта проблема присутствует и в фискальной отчетности. Олег Чиркунов, заместитель

---

<sup>29</sup> Эксперт № 48, 20-26 декабря 2004, с. 53.

<sup>30</sup> Эксперт № 48, 20-26 декабря 2004, с. 54.

<sup>31</sup> Деловой квартал, <http://www.ural.ru/business/press/1120.html>

председателя комитета по бюджету Совета Федерации, считает, что «фактически по каждому виду налогов у нас существуют законные способы неуплаты»<sup>32</sup>. Например, вследствие фискальной позиции государства оборот компании рассредоточен по разным юридическим лицам: крупная компания выводит доход в малые предприятия, которые платят ЕНВД. Таким образом, де-факто существует одна компания, а де-юре - множество мелких юридических лиц, принадлежащих одному и тому же владельцу (группе владельцев) и работающих под единым названием, маркой и т.д. Таким образом, прозрачность вроде бы и присутствует, но она дает поверхностную информацию и, соответственно, создает искаженную/неточную реальность.

Одним из механизмов подобного расхождения является, к примеру, распространённая повсеместно практика «оптимизации налогов». Самым ярким примером стало «дело ЮКОСа». Но налоговые претензии были позже к Сибнефти, ТНК-ВР, Вымпелкому и др. Более того, в ряде случаев имеющаяся фискальная отчетность не включает в себя некоторые данные, связанные с т.н. «фирмами-однодневками», срок деятельности которых «заканчивается» перед наступающим сроком подачи данных о ее деятельности (налоговой декларации).

По сути, на эту ситуацию можно посмотреть с двух сторон. *Во-первых*, для понимания ее сущности достаточно вспомнить функционирование цветного калейдоскопа: складывающаяся мозаичная картинка, которую мы видим, постоянно меняется в зависимости от угла зрения. Аналогично, имеющееся правовое требование к прозрачности предприятия, например, фискальная отчетность, являет нам лишь одно измерение реальности, один способ увидеть мир, и мир в этом измерении может быть совершенно непохожим на мир в другом измерении: как различаются имена номинальных и реальных держателей предприятий, как непохоже количество предприятий через фискальную отчетность на число реально действующих в этой сфере компаний и т.д. В связи с этим, получается, что картина мира будет тем полнее, чем больше измерений вы используете.

*Во-вторых*, можно привести в качестве аллегории использование для рассмотрения одного и того же объекта увеличительных стекол/микроскопов разной силы. Оставаясь в рамках правовых требований к прозрачности предприятия, компания может оставлять

---

<sup>32</sup> Деловая неделя, №8, 2004, с. 28.

часть информации об истинной реальности закрытой, предлагая взамен другие, также правдивые, но не отражающие всей глубины истины данные. Нам представлена лишь поверхностная информация (можно называть это «псевдоинформацией», «камуфляжем» и т.д.). Эта информация правдива, но она отражает лишь часть истины. Истина относительна, и чтобы приблизиться к ней, нужно постоянно проникать в действительность, получать все новые и новые детали, т.е. брать более сильный микроскоп и изучать все тонкости структуры и процессов, протекающих в исследуемом объекте.

*1.4.5. Доступность информации.* Требования ФСФР к эмитентам регулярно публиковать квартальные отчеты, сообщать о значительных изменениях структуры собственников, крупных сделках и прочих существенных фактах воспринимаются скорее как обязанность, чем способ повысить прозрачность бизнеса<sup>33</sup>. Директор Российского института директоров Игорь Беликов считает, что вся транспарентность базируется на законодательстве, так как к добровольному раскрытию информации никто особо не стремится. В числе компаний, раскрывших состав своих акционеров, называют такие, как "ЮКОС", "ЛУКОЙЛ", АФК "Система" и "Вимм-Билль-Данн", из которых только АФК "Система" не имела ярко выраженной внешней потребности в раскрытии такого рода информации. Действия других же - "ЮКОС", "ЛУКОЙЛ" - были продиктованы подготовкой к размещению АДР третьего уровня на международных биржах (правда, решение о публикации состава акционеров они приняли раньше, чем того требовали сроки), компания "Вимм-Билль-Данн" вынуждена была раскрыть информацию в соответствии с требованиями правил Нью-Йоркской биржи<sup>34</sup>. Рейтинговые агентства отмечают, что подчас невозможно получить от компании ответ на запрашиваемую информацию, и тогда приходится руководствоваться данными из открытых источников.

Причем даже повышенный общественный интерес к предприятию вследствие кризисных событий вокруг него не мог заставить предприятие приоткрыться. Показательно, что приход на Кулебакский металлургический завод в мае 2004 г. группы В.Клочая, последовавший

---

<sup>33</sup> *Деловой квартал*, <http://www.ural.ru/business/press/1120.html>

<sup>34</sup> 24.12.2002. публикуется повторно; впервые 19.11.2002.  
<http://www.bpi.ru/review/273.html?mode=print>

за кризисными событиями марта 2004 г., не привёл, с нашей точки зрения, к качественным изменениям с точки зрения информационной прозрачности. Так, на своём брифинге В.Клочай *«отказался назвать остальных инвесторов»* и общую сумму сделки, а также *«затруднился сказать, остались ли акции КМЗ у НПО «Авиатехнологии», руководство которого «всю неделю было недоступно для общения»*<sup>35</sup>.

---

<sup>35</sup> *ИФ-Регион*, 07.05.2004



## ГЛАВА 2. «ВНЕШНИЕ ПОЛЯ» КОНЦЕПТА ПРОЗРАЧНОСТИ

В настоящей главе мы сделаем попытку поместить категорию прозрачности в более широкие концептуальные рамки и, более конкретно, определить те внешние (по отношению к самому концепту прозрачности) «семантические поля», которые помогают высветить его смыслы. Для этого мы выбрали два «обозначающих» (signifiers) – *эффективность* и *коррупционность*.

### 2.1. Прозрачность и эффективность

#### 2.1.1. «Непрозрачность как эффективность» / «прозрачность как неэффективность»

Непрозрачность во многих случаях может быть вполне обоснована. Аргументы в её пользу могут быть самыми различными – это и традиции определённой формы власти (например, в Дании до сих пор члены королевской фамилии не обязаны раскрывать перед парламентом структуру своих расходов), поддержание безопасности (объективно требующее надлежащего уровня секретности), избежание коррупции (к примеру, сознательное сохранение в тайне состава конкурсных, приёмных или аттестационных комиссий), и пр.

В теоретической литературе существует изрядный скептицизм в отношении реализации модели абсолютно прозрачных социальных взаимоотношений. Так, по словам Эрнесто Лаклау, «полная прозрачность между представителями и представляемыми означала бы уничтожение самих отношений представительства»<sup>1</sup>. Кроме того, согласно одному из исследований, проведённых в рамках теории игр, принятие решений по модели «открытых дверей» усиливает не только подотчётность, но и агрессивность участников переговоров, поскольку каждый из них в этом случае будет стремиться не только к поиску компромиссов, но и к получению позитивной реакции на свои действия от наблюдающей публики<sup>2</sup>.

---

<sup>1</sup> Ernesto Laclau. *New Reflections on the Revolution of Our Time*. London – New York: Verso, 1990. P. 39.

<sup>2</sup> David Stasavage (2004), *Open-Door or Closed-Door? Transparency in Domestic and International Bargaining*, *International Organization*, N 58, fall 2004, p.693.

Можно выделить несколько причин, почему прозрачности избегают предприятия (назовем это «минусами» прозрачности):

А) повышенное внимание контролирующих органов.

*Так, Сергей Михайлин, генеральный директор ЗАО «Нижегородский торговый союз», полагает, что все объемы компании не показывают, т.к. фирмы с большими оборотами привлекают больше внимания контролирующих органов, что может вызвать «репрессии» со стороны государства.<sup>3</sup> Аналогично объясняет стремление компаний избегать публичности и открытости Павел Солодкий, председатель совета директоров компании «Россбел», который считает, что «проверяющие организации тоже читают газеты и смотрят ТВ. Особенно в середине 90-х мы на себе ощущали это настойчивое внимание – только ленивый не приходил и не проверял».<sup>4</sup>*

Ситуация усугубляется тем, что существует много разногласий как в российском законодательстве, так и между проверяющими органами и предприятием по поводу законности/незаконности тех или иных операций. Следовательно, оставаясь в тени, непубличной, закрытой, компания может надеяться на отсутствие, как минимум, неприятностей от разбирательств с проверяющими органами.

Б) коррупционные практики региональных органов государственной власти: по словам В.Потанина, «публикация данных о реальной прибыли может разогреть аппетиты местных и региональных властей, пытающихся с помощью административных рычагов получить с предприятия различные преференции»<sup>5</sup>.

В) недоверие предпринимателей к государству, сомнения в постоянстве установленных «правил игры».

*С.Михайлин описывает это так: «сегодня снизили налог, а завтра увеличили коэффициент или ввели какое-либо ограничение...проиграл тот, кто поверил в снижение налогового бремени и «обелился»»<sup>6</sup>. Интересно в связи с этим отметить, что согласно данным холдинга*

---

<sup>3</sup> Деловая неделя №10 2004, с.11.

<sup>4</sup> Деловая неделя №11-12 2004, с. 15.

<sup>5</sup> В.Потанин. Ук.соч.

<sup>6</sup> Деловая неделя №10 2004, с.11.

*ROMIR Monitoring, социологи которого с 2002 г., изучали в Нижнем Новгороде, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и прилегающих областях социально-экономические и политические условия для развития малого бизнеса, серьезной преградой является «несовершенство налогового законодательства, причем дополнительные сложности возникают из-за слишком частых изменений правил игры в этой сфере»<sup>7</sup>.*

Г) искажение или неправильное толкование слов бизнесмена, если предприятие открывает часть информации через диалог руководителя компании и СМИ<sup>8</sup>;

Д) опасения криминальных структур (более актуально для 1990-х гг.);

Е) опасения корпоративного шантажа, когда, обладая сведениями об акционерах и перспективах компании, появляется миноритарный акционер, блокирующий деятельность предприятия и вынуждающий, тем самым, выкупить его пакет акций по цене, значительно превышающей их рыночную стоимость.

## **2. 1. 2. «Прозрачность как эффективность» / «непрозрачность как неэффективность»**

\* Непрозрачность как *ситуация неопределённости*.

Можно согласиться с тезисом ряда специалистов (в частности, из фонда ИНДЕМ) о том, что один из путей обеспечения экономики, свободной от коррупции, лежит через обеспечение прав собственников<sup>9</sup>. Однако реальная проблема состоит в отсутствии базовой информации о состоянии собственности в промышленности.

*Геннадий Гудков, руководитель нижегородского территориального управления Министерства по антимонопольной политике (НГУ МАП) России, указывает, что «государство не знает, что происходит с*

---

<sup>7</sup> Деловая неделя №1/2 2005. с.30-31.

<sup>8</sup> Деловая неделя №11-12 2004, с. 10.

<sup>9</sup> Стенограмма семинара «Эффективность, коррупция, стимулы: подводные камни административной реформы». Фонд «Общественно-политический центр», 27 мая 2004 г., <http://www.politeia.ru/bulletins/27-05-04.html>

собственностью в тех или иных регионах»<sup>10</sup>. Это проявляется даже в сфере ВПК. Вот как, к примеру, описывает эту ситуацию неопределённости (и одновременно непрозрачности) Татьяна Алексеева, ведущий инженер-конструктор ЦКБ по СПК им. Р.Алексеева: «Я не помню, кто покупал в первый раз, во второй раз покупало само ЦКБ, и одновременно какая-то непонятная организация (ходили слухи, что покупает Латышенко, но потом выяснилось, что это не он)... И опять какие-то закулисные дела: акции купил какой-то банк. И сейчас те же акции как бы использует г-н Данилов... В общем-то, пока на сегодняшний день это тайна, покрытая мраком». «Я знаю, что довольно много наработок ушло на сторону... но я не владею информацией, кто, что и как»<sup>11</sup>.

Аналогичным образом в нижегородских СМИ комментировались и обстоятельства, касающиеся собственности «Красного Сормова». Вот типичный пример ситуации неопределённости: «*Ходят слухи, что, якобы, контрольный пакет акций завода Бендукидзе продал его бывшему директору Жаркову. Однако гораздо меньшее количество людей знает, что сделка была номинальной...*»<sup>12</sup>. Не удивительно, что многие комментарии носят чисто спекулятивный характер: «*Говорят, что государство не хочет отдавать выгодные заказы частникам, тем более что Бендукидзе является политиком другого государства*»<sup>13</sup>.

Ещё один пример похожего освещения, касающийся, на этот раз, попытки передела собственности на Кулебакском металлургическом заводе: «*Каким образом акционеры созданного семьёй Мулиных ЗАО «Авиатехнология» умудрились набрать необходимое большинство голосов для смены гендиректора – тайна великая и повод для разбирательства...*»<sup>14</sup>.

Таким образом, ситуация неопределённости, являющаяся следствием неясности функций основных субъектов экономических

---

<sup>10</sup> Деловая неделя № 8 2004, С.15-16.

<sup>11</sup> Стенограмма телепередачи «*Политическая кухня*», тема программы «Первый отдел жив. Живы ли секреты», 30 августа 2004 г., <http://www.politkuhnya.ru/index.php?IDobj=1803>

<sup>12</sup> *Покровка-7*, 11.06.2004.

<sup>13</sup> *Комсомольская правда*, № 135 (23322), 21 июля 2004.

<sup>14</sup> *Диалог регион*, № 11, 29.03.04

отношений, означает невозможность эффективного выполнения государством своих контролирующих и регламентирующих функций, а следовательно – ведёт к сужению сферы влияния государства. Одним из побочных эффектов этой ситуации может стать расширение сферы произвольных решений.

**\* Прозрачность - стимулирующий развитие фактор.**

Отсутствие прозрачности является сдерживающим фактором развития.

*По словам министра экономического развития и торговли РФ Г.Грефа, сейчас реальной проблемой является отсутствие объектов для инвестиций из-за закрытости компаний, отсутствия их кредитных историй, неясности структуры собственности. Все это не позволяет адекватно оценивать инвестиционные риски, что резко сужает круг инвесторов.<sup>15</sup> По мнению аналитика по мировым рынкам ИГ "АТОН" Егора Соболева, прозрачность бизнеса является важнейшим вопросом с точки зрения инвестиционной привлекательности российских компаний.<sup>16</sup> Скотт Семет, начальник аналитического отдела МДМ-банка, уверен, что «вопрос раскрытия информации - действительно проблема номер один для наших финансовых рынков. Многие инвесторы предпочитают работать на западных фондовых площадках, потому что требования к раскрытию информации там гораздо серьезнее и, следовательно, риски ниже».<sup>17</sup>*

Как следствие, российский финансовый рынок очень узкий и деньги инвесторам вкладывать практически некуда, из-за чего они не приходят в Россию. Это, в свою очередь, стимулирует российские компании выходить на западный рынок, где они смогут привлечь гораздо больше инвестиций. За 10 месяцев 2004 г. из 12.4 млрд. долларов инвестиций, которые привлекли российские компании на рынках акций и облигаций, большая часть приходится на американские депозитарные расписки

---

<sup>15</sup> 11.02.2004 [http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n\\_id=1523](http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n_id=1523)

<sup>16</sup> 24.12.2002. публикуется повторно; впервые 19.11.2002.

<http://www.bpi.ru/review/273.html?mode=print>

<sup>17</sup> Эксперт №46, 6-12 декабря 2004, с. 63.

(АДР) и еврооблигации.<sup>18</sup> Эта практика является и результатом, но и одновременно причиной низкой ликвидности российского рынка, т.к. усугубляет положение на российском фондовом рынке. Например, расширение выпуска АДР российскими компаниями сдерживает рост емкости внутреннего сегмента совокупного рынка российских акций вследствие оттягивания ликвидности с внутреннего рынка на внешний (доля внешнего сегмента составляла 24-28% в 2001-2002, 40% в 2003)<sup>19</sup>. Олег Вьюгин, глава Федеральной службы по финансовым рынкам (ФСФР), считает, что «как следствие, мы имеем низколиквидный волатильный рынок, непривлекательный для западных портфельных инвесторов»<sup>20, 21</sup>.

Таким образом, отсутствие прозрачности российских компаний сдерживает развитие финансового рынка в РФ. По мнению Александра Плешакова, заместителя председателя ФКЦБ, без оглашения информации о предприятиях большой эффективности фондового рынка не добиться, потому что все участники игры хотят иметь полные и достоверные сведения.<sup>22</sup>

Аналогичная ситуация присутствует на остальных рынках. Прозрачность участников и схем их взаимодействия становится важнейшей составляющей их развития. Например, в России набирает обороты новый вид бизнеса – контент-провайдинг (информационные и развлекательные услуги для мобильных телефонов). Тем не менее, главным препятствием на пути его развития является не столько техническая сторона бизнеса, сколько неопределенность взаимоотношений контент-провайдера и сотовых компаний. Отсутствие

---

<sup>18</sup> *Эксперт* №45, 29 ноября – 5 декабря, 2004, С.4.

<sup>19</sup> *Эксперт*, №40, 25-31 октября 2004, с.82.

<sup>20</sup> *Эксперт* №45, 29 ноября – 5 декабря, 2004, С.4

<sup>21</sup> Российские власти пытаются сдержать «уход» фондового рынка за рубеж путем введения ограничений: для выпуска АДР и других эмиссионных ценных бумаг необходимо получить разрешение от регулятора российского рынка, бумаги должны быть включены в котировочный лист российского организатора торговли, а объем акций, размещенных за рубежом, не должен превышать 40% общего количества акций данной категории (*Эксперт*, №40, 25-31 октября 2004, с.83-84).

<sup>22</sup> 27 ноября 2001.

[http://www.chechnya.km.ru/magazin/view\\_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060](http://www.chechnya.km.ru/magazin/view_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060)

оперативности и прозрачности условий сотовых компаний по подключению контент-провайдеров вызывает недовольство последних. Стандартная схема подключения, практически не требующая переговоров, и полностью автоматизированный механизм подключения новых услуг присутствует пока только у одного оператора сотовой связи – «Вымпелкома». Другие операторы постепенно приходят к осознанию необходимости выстраивания четкой, открытой модели взаимодействия с контент-провайдерами. Как отметил Руслан Горелов, директор по развитию продуктов и услуг МТС, «прозрачность для нас – одно из самых приоритетных направлений»<sup>23</sup>.

Отсутствие прозрачности может иметь и отложенный во времени негативный для развития эффект. Примером могут служить непрозрачные схемы приватизации многих предприятий, вызывающие множество вопросов/сомнений и представляющие риск национализации/реприватизации. Фонды прямых инвестиций (ФПИ, многие из которых созданы на деньги ЕБРР: Norum, Russia Partners, Berkley Capital Partners, etc.) стараются не сотрудничать с приватизированными предприятиями и с теми, где у государства есть хоть какой-то процент акций, поскольку высок риск признания недействительным учредительного договора, на основании которого была осуществлена приватизация предприятия и т.п.<sup>24</sup>.

\* Финансовые потери при *ошибочных действиях, основанных на пренебрежении к использованию прозрачности* предприятия.

Например, аудиторы Счетной Палаты, указывавшие на неэффективное использование государственных средств при выполнении оборонного заказа, называют в качестве причины, по сути, те самые элементы/сведения, которые ответственные за проведение конкурсов должны были получать от компаний-участников до проведения конкурса для объективной оценки их реальных возможностей поставки продукции. В некоторых случаях поставщики-производители продукции допускались к участию в конкурсе без подтверждения производственной мощности предприятия, степени его загруженности по контрактам с другими заказчиками, обеспеченности

---

<sup>23</sup> Эксперт №43, 15-21 ноября 2004, с.48-52.

<sup>24</sup> Эксперт, №47, 13-19 декабря, с.64.

сырьем, т.п.<sup>25</sup>. Как следствие, в ряде случаев государственные контракты заключались с поставщиком, занявшим на конкурсе последнее место (из-за более высокой по сравнению с другими участниками цены предлагаемой им продукции). Это становилось возможным, т.к. победители, занявшие на конкурсе 1-3 места, впоследствии отказывались от поставок из-за невозможности выполнения контракта<sup>26</sup>.

\* Помимо сдерживания развития, закрытость может представлять и *угрозу*.

Министр экономического развития и торговли РФ Г.Греф заявил, что без повышения прозрачности бизнеса приток инвестиций в экономику будет представлять скорее проблему, нежели желаемое развитие событий.<sup>27</sup> М.Фрадков, премьер-министр России, сформулировал ту же мысль по-иному: «Емкость российского финансового рынка недостаточна для принятия дополнительных инвестиций в экономику России». По сути, при недостатке инструментов для вложений любой сколько-нибудь значительный приток спекулятивных средств на рынок способен поднять котировки до явно завышенных уровней, а любое последующее потрясение может эти котировки уронить.<sup>28</sup>

\* Открытость – *препятствие захватам*.

На предприятии, открытом для СМИ, любая информация, способная заинтересовать общественность, превращается в предмет обсуждения, и

---

<sup>25</sup> Региональные структуры обороны и безопасности: коррупционные и антикоррупционные практики. Аналитический доклад под редакцией А.С.Макарычева. Нижний Новгород: НГЛУ, 2004.

<sup>26</sup> Отчет о результатах проверок использования средств федерального бюджета, выделенных на материально-техническое и военное снабжение МВД РФ в Главном управлении ресурсного обеспечения МВД РФ, в Главном финансово-экономическом управлении МВД РФ, в Северо-Кавказском окружном управлении материально-технического и военного снабжения МВД РФ. Аудитор Счетной палаты РФ М. Сурков. <http://www.cir.ru/docs/http/www.budgetrf.ru/Publications/Schpalata/2002/schpal2002bull03/schpal512002bull3-2.htm?QueryID=805595&HighlightQuery=805595>

<sup>27</sup> [http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n\\_id=1523](http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n_id=1523), 11.02.2004.

<sup>28</sup> *Эксперт* №46, 6-12 декабря 2004, с. 63.



осуществление поглощения/захвата и т.п. становится гласным, публичным и дискутируемым. Сошлёмся на Стиппона Нестора, директора британской инвестиционно-консалтинговой компании Nestor Advisors: прозрачность ведения бизнеса является лучшим профилактическим средством против недружественных захватов. Наличие угрозы поглощения дисциплинирует компании и подталкивает их к повышению прозрачности. Что касается противодействия поглощениям, то "раскрытие информации - это программа-минимум".<sup>29</sup>

\* Открытость – средство **снижения коррупционных практик чиновников.**

*Павел Солодкий, председатель совета директоров компании «Россбел»: «О многом с чиновниками лучше договариваться не «под ковром», а «на ковре». Если человек узнаваем, то некоторые опасаются требовать мзду, выставляя несправедливые условия – вдруг он вынесет это на суд общественности».*<sup>30</sup>

Таким образом, рассматривая пары (не)прозрачность – (не)эффективность, нужно учитывать, что:

1. стремление к прозрачности несёт в себе элементы субъективности: прозрачность предприятия может быть эффективна для контролирующих органов, но не эффективна для предприятия; и наоборот, прозрачность государственной политики по отношению к бизнесу может быть выгодна предприятиям, но не выгодна некоторым чиновникам.

2. стремление к прозрачности ситуативно (непрозрачность может быть в некоторых случаях эффективна);

3. прозрачность - не панацея.

## **2.2. Прозрачность и коррупционность**

Попытка посмотреть на категорию прозрачности (и, соответственно, её отсутствия) сквозь призму возможных

---

<sup>29</sup> 1 июля 2003 г., <http://www.aksnews.ru/news/1/1587.html>

<sup>30</sup> *Деловая неделя*, №11-12 2004, с. 15.

коррупционных эффектов даёт нам следующую таблицу, изображающую четыре возможных сочетания:

<b><i>Коррупционная непрозрачность</i></b> (1)	<b><i>Некоррупционная непрозрачность</i></b> (2)
<b><i>Коррупционная прозрачность</i></b> (3)	<b><i>Некоррупционная прозрачность</i></b> (4)

Эта довольно простая матрица с точки зрения своей внутренней структуры строится вокруг фактического противопоставления двух полярных комбинаций – 1 (коррупционная непрозрачность) и 4 (её противоположность - некоррупционная прозрачность). Два других варианта (2 и 3) являются более сложными по своей композиции, демонстрируя различные оттенки прозрачности и непрозрачности, которые часто оказываются «за кадром». Более конкретно, прозрачность как качественная характеристика отношений между двумя и более субъектами отношений может содержать в себе некие негативные компоненты. И, наоборот, непрозрачность может, при определённых обстоятельствах, быть вполне устойчивым и, даже более того, необходимым элементом социальных отношений.

Прокомментируем каждую из получившихся в результате операции наложения ячеек.

*Вариант 1* обозначает такую модель непрозрачности, которая провоцирует коррупционные эффекты. Речь может идти о сознательном и целенаправленном сокрытии информации, критически важной для функционирования субъектов рыночных (или иных) отношений. Такое утаивание создаёт почву для неправомерных требований государственных чиновников в отношении граждан и способствует формированию зон «закрытости».

*Вариант 2* включает в себя различные институты (например, частные элитные клубы) и процедуры (к примеру, закрытые голосования или анонимные рецензии), которые вполне соответствуют букве и духу демократии. Некоррупционная непрозрачность не является ни отступлением от закона, ни нарушением корпоративных норм (например, коммерческая тайна или государственная тайна). Более того,

при определённых обстоятельствах они могут быть направлены против распространения коррупционных практик.

*Вариант 3* предполагает целую серию проявлений прозрачности, вполне соотносимых с признаками коррупции (например, купля – продажа баз данных ГИБДД или разные формы несанкционированного распространения информации о частной жизни граждан). Коррупционная прозрачность означает «приглашение» к теневым либо незаконным сделкам посредством обнародования информации, которая в ряде случаев может спровоцировать (стимулировать) нелегальные действия. Одним из примеров публичного проявления «негативной прозрачности» является, пожалуй, «эффект папарраци», предполагающий тайное (то есть непрозрачное) проникновение в сферу частной жизни. Характерно, кстати, что в судах не принимаются к рассмотрению доказательства, полученные не предусмотренным законом путём.

Вариант 3 самим фактом своего существования указывает, таким образом, на то, что отнюдь не любые проявления прозрачности ведут к снижению уровня коррупции. Наоборот, бывают примеры того, как акция, способствующая, казалось бы, циркуляции дополнительной информации, на деле представляет собой условие существования «теневых отношений». Например, «уотергейтский скандал», то есть обнародование информации о внутривнутрипартийной «кухне», превратилось в дело о политической коррупции в верхних эшелонах американской власти. Неким аналогом этого могут служить случаи фиксирования на видеоплёнку «разоблачающих» кадров с моментами из интимной жизни некоторых влиятельных персон российской политической сцены: такая скандальная «прозрачность» едва ли может восприниматься как элемент эффективной анти-коррупционной политики; скорее, наоборот, она является как раз доказательством устойчивого существования теневых зон интересов и влияния в политической элите страны.

Наконец, *вариант 4* представляет собой своего рода идеальную модель прозрачных отношений, содержащих в себе анти-коррупционный потенциал. В оптимальном варианте эта модель должна привести не только к усилению антикоррупционной деятельности, но и к росту эффективности транспарентных практик.

### ГЛАВА 3. ИСТОЧНИКИ ИННОВАЦИЙ В СФЕРЕ ПРОЗРАЧНОСТИ

В настоящей главе мы выделим следующие четыре категории источников инноваций в интересующей нас сфере:

- политика государства в отношении регионов и корпораций;
- собственный интерес корпораций;
- ресурсы публичного пространства (СМИ и аналитика);
- международные стандарты, существующие в виде *норм* (ОБСЕ, МВФ, ООН, ВТО и пр.) и в виде *проектной деятельности*, которая транслирует эти нормы.

#### ***3.1. Политика государства в отношении регионов и корпораций***

Власти могут быть заинтересованы в прозрачности предприятий, уверенности в их стабильности (от чего зависит экономическое и социальное положение в стране/регионе) и понимания планов развития.

*Роль государства в повышении степени прозрачности* можно представить следующим образом:

1. Законодательство – в условиях отсутствия собственного желания компаний открываться – играет ключевую роль. Кодекс с его добровольным характером обязательств – не решение проблемы, т.к. нет гарантии постоянного и полного раскрытия информации. Для примера приведём Германию, где в 2003 г. был принят Кодекс корпоративного поведения, положения которого должны выполняться на добровольной основе. Тем не менее, многие фирмы выполнили лишь большую часть требований, а на такую болезненную для топ-менеджеров практику, как полное раскрытие своих доходов, добровольно перешли лишь 6 компаний.<sup>1</sup> Таким образом, роль права в обеспечении прозрачности бизнеса приоритетна.

2. Государству важно использовать несколько видов измерений прозрачности для более полного видения реальности, сопоставляя изображение в одном измерении с изображением в другом. Важно приблизить используемые государством измерения прозрачности к другим видам измерений или сузить поле возможностей предоставления «псевдоинформации» или её искажения. Т.е., по сути, речь идёт о

---

<sup>1</sup> *Эксперт* № 23, 21-27 июня 2004, с.52.

попытках сократить возможность появления номинального, то есть привести номинальное в соответствие реальному.

*Например, Геннадий Гудков, руководитель НТУ МАП России, указывает, что «на протяжении 10 лет мы создавали информационный ресурс по всем сделкам за всю историю приобретения предприятий в области»<sup>2</sup>. Как следствие, можно было по цепочке совладельцев отследить истинного владельца того или иного предприятия.*

Таким образом, точность получаемых данных оказывается зависимой от «глубины прозрачности», то есть степени проникновения в исследуемый объект.

*Татьяна Румянцева, директор по налогообложению компании «БДО Юникон», отмечает способ борьбы с налоговым мошенничеством, выявляющий фирмы-однодневки: «все плательщики НДС сдают реестры счетов-фактур, которые заносятся в центральную базу данных, обрабатываются, и, если кто-то из участников сделки свой реестр не сдал, система сразу дает сигнал налоговикам: в этой коммерческой операции, возможно, задействована фирма-однодневка»<sup>3</sup>.*

В связи с этим интересен вопрос сертификации, которую можно рассматривать как одно из мерил качества товара/услуги и, следовательно, гаранта наличия того или иного качества. Сертифицированный товар должен по определению отвечать тем или иным требованиям, однако эти требования могут расходиться друг с другом. Вадим Сорокин, генеральный директор ЗАО «Инструм-Рэнд», указывает, что «продукт может полностью соответствовать отечественным стандартам, но по западным относиться к браку из-за незначительных отклонений от эталона»<sup>4</sup>. Однако чем строже требования, тем точнее информация о товаре, и чем больше критериев для оценки качества используется, тем больше информации нужно об

---

<sup>2</sup> Деловая неделя № 8 2004, С.15-16.

<sup>3</sup> Эксперт № 5, 7-13 февраля 2005, с.19.

<sup>4</sup> Деловая неделя № 1/2 2005, с. 9.

этом товаре/услуге собрать. В результате, наше знание о товаре/услуге улучшается, и соответственно, прозрачность этого товара/услуги становится выше.

Однако, говоря о роли государства, следует иметь в виду несколько обстоятельств, её ограничивающих. *Во-первых*, у государства нет единого центра, обладающего всей информацией и нет контактов между разными государственными структурами. Например, Геннадий Гудков, руководитель НТУ МАП России, описывая кризисную ситуацию на «Кулебакском металлургическом заводе», указывает: «вот тогда мы собрались, посмотрели, у кого какая информация». Как следствие, власти остается лишь реагировать на развивающиеся события, а не формировать, да и то с опозданием: лишь «когда отношения собственников зашли в тупик, борьба дошла до вооруженного конфликта - власть начала реагировать».

*Во-вторых*, важна политическая воля: по словам того же Г.Гудкова, «на протяжении 10 лет мы создавали информационный ресурс по всем сделкам за всю историю приобретения предприятий в области», но вследствие технического устаревания не было создано электронного банка данных, обмена on-line, т.п.. Как следствие, «государство не знает, что происходит с собственностью в тех или иных регионах», хотя «средства на создание системы ГАС «Выборы» нашли, потому что *это политически важно*»<sup>5</sup> (курсив авторов).

*В-третьих*, двойственность законодательства лишь усиливает склонность компаний прибегать к схемам сокрытия реального через создание номинального. Признают это и сами представители власти.

*Владимир Ярыгин, начальник Главного управления Министерства внутренних дел (ГУ МВД) России по ПФО, начальник оперативно-розыскного бюро по экономическим и налоговым преступлениям (ОРБ по ЭНП), отмечает «несовершенство действующего законодательства. Любое коммерческое предприятие стремится законным путем минимизировать оплату налогов. Если законы прописаны нечетко и допускают двойное толкование, они создают почву для возникновения разнообразных налоговооптимизирующих схем»<sup>6</sup>. Олег Чиркунов, заместитель председателя комитета по бюджету*

---

<sup>5</sup> Деловая неделя № 8 2004, С.15-16.

<sup>6</sup> Деловая неделя, № 1/2 2005, с. 38.

Совета Федерации, говорит о том, что «законодатели обязаны ясно прописать как в налоговом, так и в уголовном законодательстве, что такое налоговое преступление, и четко определить грань, отделяющую его от налоговой оптимизации. Пока же этой грани нет, состав налогового преступления определяется субъективным мнением судьи, налоговое и уголовное законодательство применяется выборочно»<sup>7</sup>. ТНК-ВР, например, отказалось от переговоров с МНС и подало встречный судебный иск. А Вымпелком в своем пресс-релизе в ответ на акт с налоговыми претензиями по результатам проверки налоговой декларации компании за 2001 г. заявил, что «ранее «Вымпелкому» всегда удавалось урегулировать вопросы с налоговой инспекцией на профессиональном уровне» (курсив автора)<sup>8</sup>.

### **3.2. Собственный интерес компаний в повышении собственной прозрачности**

Получение опыта и знаний, которыми обладают иностранные инвесторы – один из мощных стимулов для проведения российскими предприятиями политики прозрачности.

Андрей Младенцев, генеральный директор ОАО «Нижфарм»: «инвестор заинтересован в развитии компании, в повышении ее эффективности и капитализации. Главное в привлечении инвестиций – это вовсе не деньги, а опыт и знания, которыми могут поделиться партнеры-инвесторы»<sup>9</sup>. Привлечение средств для развития бизнеса (облигации, IPO акции, вексельные займы, банковские кредиты).

В то же время, компании делают свой бизнес более прозрачным из-за необходимости получения заемных средств. Этот стимул раскладывается на несколько категорий:

А). Прозрачность облегчает выход на международные финансовые рынки. Для крупных компаний выход на зарубежный фондовый рынок – это хороший шанс для разовых крупных заимствований. Однако, чем больше компания хочет получить за свои акции, тем больше она должна

---

<sup>7</sup> Деловая неделя № 8 2004, с. 28.

<sup>8</sup> Эксперт, № 47, 13-19 декабря 2004, с. 32.

<sup>9</sup> Деловая неделя № 1/2 2005, с. 15.

открыться, минимизируя тем самым инвестиционные риски и увеличивая желание инвесторов предлагать большую сумму.

Прозрачность является важным фактором капитализации:

- Более 40 российских предприятий эмитировали АДР. При этом, четыре выпуска АДР - компаний МТС (середина 2000 г.), «Вымпелком» (конец 1996 г.), «Вимм-Билль –Данн» (начало 2002 г.) и «Мечел» (ноябрь 2004 г.) - имеют высший, третий уровень и торгуются на NYSE. Большинство бумаг имеют АДР первого уровня, сделки с которыми осуществляются на внебиржевом рынке США (OTC, over-the-counter market) или на европейских площадках. Для сравнения: по данным Bank of New York, объем сделок с АДР российских компаний в OTC составил в 2003 г. 11 млрд долларов, за восемь месяцев 2004 г. – 14 млрд, тогда как объем торгов расписками на акции российских эмитентов на NYSE, LSE и Deutsche Borse с июля 2003 по июнь 2004 г. составил около 77 млрд. долларов. Выход на третий, высший уровень АДР, требует большей прозрачности от компаний, но и оборачивается плюсами при биржевой торговле<sup>10</sup>.

- Стоимость размещения в Нью-Йорке для компаний выше, чем листинга в Лондоне, но, как считает аналитик Deutsche Bank Джереми Кук, т.к. финансовые правила для листинга в Нью-Йорке строже, то именно это привлекает инвесторов, поскольку дает дополнительные гарантии их инвестициям, и большие затраты компаний оборачиваются большим спросом на бумаги, а значит - большей капитализацией<sup>11</sup>.

Б). Для небольших же компаний, капитализация которых при размещении не превышает 300-500 млн. долларов, нет особого смысла выходить на западные рынки. Высокая стоимость издержек делает выпуск АДР нерентабельным. Для них потенциальным источником капитализации будет *внутренний рынок*<sup>12</sup>.

Рынок корпоративных облигаций сейчас составляет 230 млрд. рублей по номиналу – почти половина емкости внутреннего рынка государственных облигаций и чуть менее одной десятой всех банковских кредитов предприятиям. При этом на сырьевой сектор приходится менее 30%, остальные займы размещают эмитенты

---

<sup>10</sup> *Эксперт*, № 40, 25-31 октября 2004, с.82.

<sup>11</sup> *Эксперт* № 42, 8-14 ноября 2004, с.30.

<sup>12</sup> *Эксперт*, № 40, 25-31 октября 2004, с.82-84.



перерабатывающих отраслей, финансовые структуры и телекоммуникационные компании<sup>13</sup>. В ноябре 2004 г. первая российская продуктовая розничная сеть осуществила первичное публичное размещение (IPO, initial public offering): «Седьмой континент» разместил по открытой подписке акции<sup>14</sup>.

В конце 2004 г. российские розничные торговцы сотовыми телефонами вышли на рынок долговых обязательств. Группа компаний «Евросеть» разместила облигации, а компания «Диксис» - векселя.

В настоящее время на российском фондовом рынке отмечается рост внимания инвесторов к кредитным рискам<sup>15</sup>. Однако понятие «риски» связано с понятием «надежности», а то в свою очередь с «прозрачностью» и «известностью» (например, кредитная история компании, её репутация). Таким образом, непрозрачная и/или неизвестная компания может занять деньги только под более высокий процент. Компания должна убедить инвесторов в готовности и способности расплатиться. Интересно, что в случае с «Евросетью», например, в Интернете был размещен счетчик, который в режиме реального времени показывал отчисления компании для обслуживания облигационного займа.

В). «По оценкам РБК, компании с капитализацией меньше \$20-30 млн. нет смысла выходить на фондовый рынок, поскольку затраты на подготовку и выход несопоставимы с ожидаемым результатом. Самыми доступными для средних компаний являются *выпуски вексельных займов*, так называемые финансовые векселя, или банковские кредиты»<sup>16</sup>. Как отметил Михаил Дорогов, вице-президент «Диксис», ставка размещения векселей составила 16-18,75%, и в банке они могли бы занять дешевле. Однако это первое размещение преследует одну цель – отработать процедуру публичных торгов<sup>17</sup>, т.е. данному виду заимствований отдается предпочтение в перспективе.

---

<sup>13</sup> Эксперт № 45, 29 ноября – 5 декабря 2004, с. 53.

<sup>14</sup> Эксперт № 43, 15-21 ноября 2004, С.6.

<sup>15</sup> Эксперт № 45, 29 ноября – 5 декабря 2004, с. 52-55.

<sup>16</sup> Деловой квартал, <http://www.ural.ru/business/press/1120.html>

<sup>17</sup> Эксперт № 41, 1-7 ноября 2004, с. 69.

Г). Привлечение банковского капитала также требует открытости для получения кредитов.

*Как отмечает вице-президент Альфа-Банка, управляющий Нижегородским филиалом Светлана Кулагина, «информационная открытость клиента принимается Альфа-Банком как важный аргумент при принятии положительного решения о кредитовании», и даже предприятия ВПК не исключение. Например, в 2003 г. «Альфа-Банк увеличил объемы сотрудничества с предприятиями военно-промышленного комплекса Нижегородского региона, закрывая кредитные потребности предприятий для пополнения оборотных средств при реализации производственных программ государственного заказа. Среди таких предприятий - "Нижегородский машиностроительный завод", "Арзамасский машиностроительный завод", "Темп-Авиа", "НАЗ "Сокол", "Гидромаш", ЦНИИ "Буревестник" и другие. До недавнего времени большинство из этих предприятий были "закрытыми" структурами».<sup>18</sup>*

Таким образом, повышение прозрачности предприятий становится необходимым условием для привлечения финансового капитала.

### **3.3. Ресурсы публичного пространства**

#### *3.3.1. Имидж, рейтинг.*

Во-первых, крупные компании, как отмечает Игорь Тюрин, генеральный директор группы компаний «Фрукты и продукты», «гордятся своими объемами, часто хотят выглядеть даже «круче», чем они есть на самом деле». Во-вторых, имидж и получаемые вследствие хорошего имиджа результаты ценятся выше некоторых текущих потерь. За имидж компании готовы платить: «дополнительные прибыли, укрытые от налогообложения, могут оказаться гораздо менее значимыми по сравнению с имиджевыми потерями»<sup>19</sup>.

*Сенно Ремес, председатель правления Европейского делового клуба в РФ, полагает, что бизнесмены должны сами почувствовать, что без*

---

<sup>18</sup> 19.02.2004. <http://www.abm.r52.ru/index.phtml?rid=3&fid=37&sid=5&nid=421>

<sup>19</sup> Деловая неделя №10 2004, с.11.

*открытости им не выжить в условиях острой конкуренции. В связи с этим нормы Кодекса, например, должны носить рекомендательный характер, их выполнение может только подтвердить или не подтверждать репутацию фирмы, а дальше все решит рынок<sup>20</sup>.*

Крупные компании гораздо более заботятся об имидже и рейтинге (от этого зависит стоимость их акций), т.к. это влияет на стоимость их активов. Прозрачность в данном случае играет двоякую роль. С одной стороны, компании, опасаясь за свою капитализацию, могут попытаться скрыть своё реальное бедственное положение (компания Enron, утаившая часть финансовой информации от инвесторов и скрывшая часть своих долгов). С другой стороны, компании осознают, что уличение в сокрытии данных, непрозрачности поставит крест на дальнейшем доверии инвесторов.

### *3.3.2. Информационные поводы.*

Крупная компания, будучи в силу просто факта своей мощи объектом интереса, при сохранении закрытости формирует информационное поле пассивно, и становится заложником/жертвой распространяемой об этой компании данных. В качестве примера можно привести составление рейтингов компаний в той или иной сфере. Допустим, рейтинговое агентство «Эксперт РА» составляет экорейтинг компаний, занятых в лесопромышленном комплексе РФ: он «присваивается компаниям, предоставившим запрашиваемую «Эксперт РА» информацию. ...В отдельных случаях, если компания отказывается от участия в проекте, агентство оставляет за собой право присвоить экорейтинг на основании информации о компании, находящейся в открытом доступе»<sup>21</sup>.

Таким образом, на определенном этапе своего структурирования публичное пространство подталкивает компании к выработке своих информационных стратегий. Лев Кошляков, директор департамента по связям с общественностью ОАО «Аэрофлот -Российские авиалинии», полагает: «когда у компании 6 миллионов клиентов в год, а она закрыта

---

<sup>20</sup> 27 ноября 2001

[http://www.chechnya.km.ru/magazin/view\\_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060](http://www.chechnya.km.ru/magazin/view_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060)

<sup>21</sup> *Эксперт* №43, 15-21 ноября 2004, с. 132.

для СМИ, то, естественно, вовне будет выходить только негативная информация»<sup>22</sup>.

Публикация годового отчета, финансовые итоги полугодия, квартала, девяти месяцев - всё это причины, чтобы заявить о себе. На самом деле финансовая непрозрачность не закрывает путь в СМИ, но она ограничивает информационные каналы. Если у маркетолога ограничено число информационных поводов, следовательно, его компания реже попадет в СМИ., а значит - маркетинговая отдача будет меньше<sup>23</sup>.

Целями информационного повода могут быть:

- Создание собственного имиджа, обсуждение собственной маркетинговой политики (особенно если поставлены амбициозные задачи), предстоящих рекламных акций, своей доли на рынке;
- Борьба с конкурентами (обсуждение маркетинговой политики, просчетов конкурентов);
- Борьба экономических сил (например, по линии «поставщик – покупатель»), как это имело место, в частности, в конфликте между ГАЗом и ЗМЗ (критика качества двигателей и т.п.)

### 3.3.3. Бесплатная реклама и общение с потребителем.

Поддерживая со СМИ хорошие отношения и общаясь с журналистами в первую очередь тогда, когда им нужно, то можно получить «бесплатную рекламу» (т.е. не рекламу и не заказные оплаченные статьи), которая ценится дороже, т.к. целевая аудитория доверяет ей больше.<sup>24</sup>

*«Деловая неделя» и опрошенные ей специалисты выделяют несколько этапов эволюции отношений бизнеса и СМИ: 1. уклонение от контактов со СМИ; 2. хаотичные контакты со СМИ; 3. контролируемое взаимодействие; 4. «СМИ для компании – уже не только информационный канал, но и инструмент обратной связи с потребителем. Информационная политика становится частью*

---

<sup>22</sup> Деловая неделя №10-11 2004, С.11.

<sup>23</sup> Деловой квартал, <http://www.ural.ru/business/press/1120.html>

<sup>24</sup> Деловая неделя №11-12 2004, с.11.

бизнеса, инструментом решения бизнес-задач, а не только способом передачи информации».<sup>25</sup>

#### **3.4. Международные стандарты<sup>26</sup>**

Международное сообщество принимает участие в реализации национальной антикоррупционной политики через всевозможные международные организации, которые можно разделить на две категории. *К первой* из них относятся международные финансовые институты, которые оказывают, прежде всего, финансовую поддержку странам переходного типа во время реформ. Речь идет о таких организациях, как Международный Валютный Фонд, Мировой Банк, Европейский Банк Реконструкции и Развития. Преимуществом работы с данными организациями является финансовая и методическая поддержка, экспертиза и планирование последующих мероприятий, направленных на улучшение ситуации в стране, стабилизация за счет денежных средств недавно образованных политических режимов, которая способна привести к становлению демократических ценностей в развивающемся государстве<sup>27</sup>. Одной из проблем является то, что многие из этих организаций уже имеют «готовые», разработанные планы развития демократических режимов в той или иной стране, который может не соответствовать политическому курсу самой страны.

Но одна лишь разработка документов, направленных на борьбу с коррупцией, не приведет к снижению ее уровня на местах без конкретных действий. Существенной проблемой часто является «зазор» между документами и процессом осуществления их идей на практике. Поэтому возникает необходимость в разработке и осуществлении антикоррупционных программ некоммерческими и благотворительными организациями, направленных на изменение ситуации в той или иной стране.

*Ко второй* группе относятся международные некоммерческие организации, которые делают акцент на использовании экспертных и публичных ресурсов в борьбе против коррупции. Такие организации,

---

<sup>25</sup> Деловая неделя №11-12 2004, с.11.

<sup>26</sup> Авторы выражают благодарность Ю.А.Овчинниковой за помощь в написании данной подглавы.

<sup>27</sup> Антикоррупционная политика. Москва: ИНДЕМ, 2004. С. 255

как правило, носят менее политизированный характер и заостряют внимание на решении конкретной задачи. Подобное «очаговое воздействие» способствует снижению риска провала того или иного проекта.

Безусловным плюсом организаций второй группы является своеобразный синтез научного и практического подходов, который позволяет глубже исследовать проблемы и тщательней подойти к разработке ее решений. Также важным аспектом деятельности некоммерческих организаций является развитие принципов гражданского общества, которые позволяют добиться наилучших результатов.

К *третьей группе* относятся грантодающие организации. Как правило, такие фонды создаются корпоративными структурами, которые хотят направить деньги на решение той или иной проблемы, в частности, на становление демократических принципов и гражданского общества в развивающихся странах.

Таким образом, международные организации выделяют средства на борьбу с коррупцией, разрабатывают инструментарий, способный предотвратить распространение коррупционных элементов, а также курируют проекты, направленные на снижение уровня коррупции в той или иной стране. В значительной степени Россия движется к повышению прозрачности предприятий, подталкиваемая Западом и перенимая его же способы. Проектная деятельность становится наиболее востребованным способом борьбы с коррупцией на локальном уровне. Совершенствование всех составляющих процесса корпоративного управления - будь то подготовка и проведение общих собраний акционеров, деятельность советов директоров, раскрытие информации или дивидендная политика - в определенной мере стимулируется международными инвестиционными, финансовыми и экономическими организациями. Инвестиционный интерес к российскому рынку сопровождается требованиями сделать российское законодательство и практику корпоративного управления компаний соответствующими стандартам, принятым в основных странах-инвесторах.<sup>28</sup> Министр экономического развития и торговли РФ Герман Греф полагает, что важной мерой, направленной на повышение прозрачности бизнеса для стимулирования притока инвестиций в

---

<sup>28</sup> 19.11.2002. <http://www.bpi.ru/review/273.html?mode=print>

экономику, станет поэтапный переход к 2007 г. всех крупных и средних российских предприятий на международные стандарты финансовой отчетности<sup>29</sup>. Поэтапный переход к 2007 г. всех крупных и средних российских предприятий на международные стандарты финансовой отчетности тождественен переходу на инвестиционную отчетность, при которой потенциальные вкладчики смогут без лишних проблем оценивать то или иное предприятие. Повсеместное внедрение новых форм отчетности - необходимость, без которой предприятия не смогут развиваться дальше. Международные стандарты отчетности - это эсперанто для всех участников рынка, заметила Дарья Долотенкова, председатель правления Института профессиональных аудиторов и одновременно президент Профессиональных аудиторских организаций.<sup>30</sup>

Иностранцы заинтересованы в прозрачности российских предприятий, т.к. тогда в них можно будет с меньшим риском вкладывать деньги, извлекать прибыль. Так, Кендрик Уайт, директор Нижегородского офиса Quadriga Capital Russia (ФПИ), считает, что

*«во время губернаторства Б.Немцова предприниматели в Нижнем Новгороде появлялись как грибы после дождя, но их проекты не соответствовали нашим требованиям. А «Нижфарм» пригласил западных консультантов, аудиторов и юристов, чтобы подготовить такую документацию, которая не вызовет нареканий. Собственники решили сделать свою компанию прозрачной и соответствующей западным стандартам. Поэтому они подготовили грамотный бизнес-план, и мы рекомендовали ЕБРР инвестировать средства в это предприятие»<sup>31</sup>.*

---

<sup>29</sup> 11.02.2004 [http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n\\_id=1523](http://www.interfintrade.ru/main/news/prime?n_id=1523)

<sup>30</sup> 27.11. 2001 [http://www.chechnya.km.ru/magazin/view\\_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060](http://www.chechnya.km.ru/magazin/view_print.asp?id={6C2C684E-AB6B-4682-8DA5-88D273971060)

<sup>31</sup> *Деловая Неделя* №1/2 2005, с.16.





## 4. ФПГ В РЕГИОНАХ: ОПЫТ НИЖЕГОРОДСКОЙ ОБЛАСТИ

Механизм проникновения ФПГ на региональные рынки можно анализировать, исходя из *принципал - агентской* аналитической схемы. Она предполагает сложную систему коммуникаций между так называемым *принципалом* (в данном случае – ФПГ) и его *агентами*, с которыми принципал достигает определённых договорённостей в отношении продвижения своих интересов. Эти договорённости могут быть условно названы контрактом, хотя он отнюдь не всегда носит формальный характер<sup>1</sup>.

### 4.1. Стратегии ФПГ

Существует четыре категории региональных субъектов, в отношении которых ФПГ, намеренные выстроить свой бизнес на территории того или иного региона, должны иметь свою стратегию действий.

#### 4.1.1. ФПГ – органы власти

Во-первых, это – органы власти: муниципальные, областные и окружные.

Ряд зарубежных экспертов считает, что в России происходит процесс «регионализации интересов олигархов», под которым понимается их проникновение в экономику субъектов федерации с целью установления за наиболее важными из них своего контроля<sup>2</sup>. ФПГ строят «свои отношения с региональной властью исходя из двух целей: нейтрализовать, чтобы не мешали, и использовать её административный ресурс для своей выгоды»<sup>3</sup>.

Тезис об усилении веса ФПГ по сравнению с институтами публичной власти косвенно может быть подтверждён ссылками на свидетельства ряда чиновников. Нижегородские и окружные (ПФО) органы государственного управления неоднократно высказывали недовольство неопределённостью целей и стратегий пришедших на

---

<sup>1</sup> Антикоррупционная политика. Учебное пособие под редакцией Г.А.Сатарова. Москва: ИНДЕМ, 2004, стр. 25.

<sup>2</sup> Ewa Paszyc, Iwona Wisnewska. Big business in the Russian economy and politics under Putin's rule, in: CES Studies. Warsaw: Centre for Eastern Studies, May 2002. P.46.

<sup>3</sup> Там же.

нижегородские предприятия ФПГ. Сергей Обозов, бывший председатель правительства Нижегородской области, заявлял: «давайте признаем, что до сих пор процессы прихода новых собственников на крупнейшие предприятия области, процессы поглощения, захвата предприятий проходили вне контроля со стороны власти и слабо прогнозировались». Нижегородский экс-премьер также отметил, что не имеет достоверной информации относительно конечных целей пришедших в область крупных инвесторов<sup>4</sup>. Например, среди органов государственной власти региона ходило много слухов о целях прихода Сибала на ГАЗ (в частности, достаточно популярным было мнение о реструктуризации предприятия для последующей перепродажи<sup>5</sup>). Спустя несколько лет С.Обозов, уже будучи заместителем представителя президента в ПФО, не высказал уверенности в том, что появилась ясность в отношении целей пришедших ФПГ: «ни одна из пришедших в эти отрасли корпораций не принесла на приобретенные предприятия сколько-нибудь значительных инвестиций, а это свидетельствует о том, что владельцы до сих пор не определились со своими стратегическими намерениями и не исключают возможности перепродажи»<sup>6</sup>.

Характерны оценки, даваемые областными политиками, в отношении процессов, связанных с активностью в регионе ФПГ. Например, попытки передела собственности на Кулебакском металлургическом заводе были прокомментированы главой Областного законодательного собрания Е.Люлиным более чем расплывчато: «Сегодня, наверное, нет ни одного человека, который бы точно мог сказать, *кто владеет* основным пакетом акций и контролирует его. Есть, конечно, *предположения*, но пока ими *лучше не делиться*»<sup>7</sup> (курсив авторов).

Однако сказанное не означает, что региональные органы власти всегда оказываются на обочине процесса принятия экономических решений. К примеру, по откровенному признанию руководителя НТУ МАП Г.Гудкова, «в зависимости от позиции губернатора мы можем

---

<sup>4</sup> 1.06.2001. <http://www.hotcom.ru/main/?id=11174>

<sup>5</sup> <http://www.regions.ru/article/any/id/573230.html> или

<http://www.hotcom.ru/main/?id=11174>

<sup>6</sup> *Деловая Неделя* №8 2004, с.13.

<sup>7</sup> *НТА-Приволжье*, 30.03.2004

дать согласие на какую-то сделку или выдать отрицательное заключение»<sup>8</sup>. Заместитель министра экономического развития и предпринимательства Нижегородской области Д.Лабуза подтвердил это следующими словами: «очень многое ... зависит от политики властей на местах. Посмотрите... все эти пожарники, СЭС и так далее»<sup>9</sup>. При этом отношения между региональными чиновниками и крупными бизнесменами часто носят конфликтный характер: по словам В.Потанина, «публикация данных о реальной прибыли может разогреть аппетиты местных и региональных властей, пытающихся с помощью административных рычагов получить с предприятия различные преференции»<sup>10</sup>.

В то же время роль региональных властей может проявляться и в более конструктивных действиях. Они, *во-первых*, могут способствовать установлению размеров различного рода отчислений. Так, Комитет по экологии, природопользованию и градостроительству Законодательного собрания Нижегородской области инициировал обращение в правительство РФ об уменьшении нормативов платы за сброс в окружающую среду стоков, содержащих тяжёлые металлы. Инициаторами такого обращения стали заводы ГАЗ и «Гидромаш», которые действовали через Нижегородскую ассоциацию промышленников и предпринимателей.

Правительство области является ключевой инстанцией, через которую проводятся все переговоры о погашении задолженности предприятий перед областным бюджетом (как в случае с «ГАЗом»), включая предоставление льгот. При этом свою роль играют и органы судебной власти: именно арбитражный суд Нижегородской области вёл разбирательство в отношении просроченной задолженности по еврозайму завода «Сокол».

*Во-вторых*, региональная администрация курирует процессы интеграции местных предприятий ВПК. Так, решение об объединении в ассоциацию четырёх предприятий радиопромышленности в 2004 г. было принято под эгидой министерства промышленности и инноваций Нижегородской области.

---

<sup>8</sup> Г.Гудков. Неестественные монополии. *Деловая неделя*, № 8, 2004.

<sup>9</sup> Д.Лабуза. Выгодный свет. *Деловая неделя*, № 10, 2004.

<sup>10</sup> В.Потанин. Ук.соч.

*В-третьих*, существует процедура утверждения Законодательным собранием области инвестиционных соглашений (например, между правительством Нижегородской области и заводом «Красная Этна»).

*В-четвёртых*, областное правительство играет важнейшую роль в обеспечении жизнедеятельности проблемных предприятий: в частности, именно оно добилось возобновления подачи газа и водоснабжения в начале 2004 г. на завод «Заря». Областное законодательное собрание может также выделять средства из резервного фонда областного бюджета на поддержку территорий, а также для оказания адресной материальной поддержки работникам предприятий, находящихся в особо сложном положении.

*В-пятых*, областная администрация пытается взять на себя посреднические функции при продаже продукции ВПК на внешних рынках. Именно так, в частности, следует трактовать заявление Г.Ходырева о его стремлении найти покупателей на нижегородские истребители МИГ-29 и МИГ-31<sup>11</sup>.

*В-шестых*, областные власти играют существенную роль при определении параметров управления кризисными предприятиями (особенно это заметно в сфере ВПК). Область может стать акционером компаний, и через своих представителей в совете директоров отстаивать интересы региона. Например, это касается завода «Заря», который, по мнению главы ОЗС Е.Люлина, должен находиться под контролем правительства Нижегородской области<sup>12</sup>. Одним из оснований такой позиции является установка на помощь со стороны правоохранительных органов во взыскании денег с должников предприятия<sup>13</sup>.

Если с предприятиями, контрольный пакет акций которых находится в федеральной собственности, областное правительство находит общий язык, то во взаимоотношениях с крупными корпорациями существуют проблемы. Они объясняются:

- а) большей зависимостью региона от входящих в вертикально интегрированные холдинги градообразующих предприятий;
- б) отсутствием единой линии поведения в отношении крупных кампаний среди всех сегментов власти.

---

<sup>11</sup> НТА, 25.03.2004.

<sup>12</sup> НТА, 24.02.2004.

<sup>13</sup> Известия-НН, 11.03.2004.

В результате региональные «власти нередко в угоду корпорациям вынуждены жертвовать интересами территорий. Самый яркий пример – контракт с «Тойотой» на строительство автозавода на Бору, который, по словам высокопоставленного чиновника аппарата полномочного представителя президента в ПФО, был сорван по настоянию «Базового элемента»<sup>14</sup>.

Что касается *органов местного самоуправления*, то они важны с точки зрения передачи социальной сферы предприятий на баланс муниципалитетов. В их компетенцию также входит урегулирование проблем, касающихся жилищно-коммунального хозяйства. Это может быть списание задолженности по квартплате работников кризисных предприятий в счёт долгов администрации города (пример ОАО «Заря»), или принятие на городской баланс ведомственного жилья, принадлежащего тому или иному заводу и представляющегося для него убыток.

Различные модели коммуникации между субнациональными органами власти и ФПГ могут быть обобщены в виде следующей таблицы:

	<i>Сущность</i>	<i>Примеры</i>
<i>Неформальные договорённости</i>	Медиаторские («брокерские») услуги губернатора в случае конфликта интересов	Посредничество И.Склярова в конфликте ЗМЗ и ГАЗа
<i>Соглашения о социальном партнёрстве</i>	Со стороны ФПГ - сохранение рабочих мест и несокращение налогооблагаемой базы; со стороны администрации – помощь в максимально быстром прохождении всех бюрократических	Договоры областной администрации со всеми крупными внешними инвесторами

<sup>14</sup> В.Браун. Что принесли корпорации? *Деловая неделя*, № 8, 2004.

	инстанций	
<b><i>Правовые акты (судебные решения)</i></b>	Легитимация заключённых сделок	Решения НТУ МАП в отношении Сибала и других крупных инвесторов

Начало практике соглашений о социально-экономическом партнёрстве было положено в период губернаторства И.Склярова, заключившего первое подобное соглашение с О.Дерипаской (ноябрь 2000 г.). Ответственность за его соблюдение предполагалось возложить на Государственную Думу. По версии И.Склярова, изначально речь шла о «*политическом документе*» - под этой формулой, очевидно, понимался добровольный характер соглашения, которое было заключено не в силу юридической неизбежности, а как жест доброй воли. Однако вскоре заместитель директора департамента промышленности администрации Нижегородской области Игорь Сазонов высказал убеждение в том, что такие соглашения должны подписываться «в *обязательном порядке*». Аналогичное соглашение было заключено между «Сибалом» и городской администрацией Нижнего Новгорода, причём только на срок полномочий действующей администрации города. В июле 2002 г. состоялось соглашение между правительством Нижегородской области и ЗАО «Северсталь –групп».

Проблемы, связанные с соглашениями между органами власти и ФПГ, подразделяются на несколько категорий. Во-первых, с юридической точки зрения, соглашения подобного рода являются простой декларацией о намерениях (из 128 местных предприятий, заключивших соглашения с областной администрацией, только 52 его выполнили).

*Во-вторых*, существует некоторый разнобой в терминологии, используемой для характеристики подобных документов. Так, соглашение между областной администрацией и группой «Каскол» (июнь 2001 г.) называлось «инвестиционным» и «протокольным», а не «социальным».

*В-третьих*, под видом «социальной ответственности бизнеса» органы власти занимаются типичными административными поборами. Известно, к примеру, что «в Нижнем Новгороде в созданный при мэрии Фонд инвестиций инфраструктуры города каждая фирма, выигравшая

конкурс на застройку той или иной площадки, обязана перечислить 1 миллион рублей»<sup>15</sup>.

*«Кто-то должен повесить к празднику плакаты “made in администрация» на витрину своего магазина, а кто-то провести инженерные коммуникации, которые будут обслуживать не только его предприятие, но ещё и парочку новых жилых домов, расселить жителей ветхого фонда, благоустроить соседний парк или построить дорогу»<sup>16</sup>.*

В этой связи важно отметить, что соглашения между ФПГ и органами власти являются отнюдь не единственным механизмом регулирования отношений между этими субъектами регионального пространства. Зарубежная практика показывает, что наиболее эффективными, с точки зрения решения социальных проблем, формулами социальной вовлечённости и ответственности бизнеса являются проектные инициативы самих ФПГ, реализуемые в рамках создаваемых и (или) финансируемых ими фондов. Естественно, такая модель требует создания государством на законодательном уровне условий, стимулирующих крупный бизнес к социальным инвестициям путём налоговых и иных льгот<sup>17</sup>.

Ещё одним вариантом, частично апробированном в рамках окружной Ярмарки социальных проектов ПФО, является поощрение государством (при привлечении внебюджетных, в том числе международных ресурсов) социально полезной деятельности некоммерческих организаций. Важность такого подхода состоит в признании государством того факта, что оно не может и не должно взваливать на себя полную ответственность за решение всего блока социальных проблем, но оно вполне может выступить в роли менеджера, направляющего некоторые средства в неправительственные организации, способные эффективно решать проблемы общественного свойства.

---

<sup>15</sup> Бизнес. Благотворительность. Общественное мнение. Москва: Просветительский фонд «Диалог», 2005. Стр.31.

<sup>16</sup> Н.Гришин. Инвестиции в никуда. *Деловая неделя*, № 9, 2004.

<sup>17</sup> Управление социальными программами компании. Практическое руководство. Москва: Ассоциация менеджеров, 2003. Стр.103.

#### **4.1.2. ФПГ – промышленные и финансовые организации**

Местные экономические субъекты в большинстве случаев выступают как оппоненты экспансии инорегиональных ФПГ. Так, многие нижегородские предприниматели считают, что «если пересекаются интересы нижегородских и столичных бизнесменов, то приоритет отдаётся москвичам»<sup>18</sup>. Среди малого и среднего бизнеса существует опасение, что приход крупных ФПГ приведёт со временем к деградации и упадку местной промышленности, которая не сможет составить конкуренции «варягам»<sup>19</sup>.

Стратегию захвата предприятий внешними ФПГ можно описать следующим образом:

*«Во-первых, массированная PR-кампания по дискредитации предприятия и его менеджеров с целью снижения стоимости будущей сделки. Далее – переговоры с местными властями о «стратегическом сотрудничестве» с подключением высших федеральных чиновников, предложения выплатить долги и поддержать избирательную кампанию. Затем покупка контрольного пакета с последующей сменой менеджеров и изменениями в совете директоров. Последний этап – «расчистка» долгов и вывод ликвидных активов в новую кампанию в рамках холдинговой структуры»<sup>20</sup>.*

#### **4.1.3. ФПГ – СМИ**

Существует точка зрения о том, что «СМИ стали более независимыми от бизнеса... потому что сами стали полноценным прибыльным бизнесом»<sup>21</sup>. Например, дело о несанкционированном приобретении прав, позволяющих определять условия ведения предпринимательской деятельности и распоряжаться более чем 20 % акций Заволжского моторного завода, было возбуждено против «Северстали» по материалам, появившимся именно в средствах массовой информации. Нижегородские СМИ сыграли весомую роль в

---

<sup>18</sup> Э. Коломейцева. Всего много, а выбрать нечего. *Деловая неделя*, № 4, 2002.

<sup>19</sup> В. Браун. Сети для Нижнего. *Деловая неделя*, № 8, 2003.

<sup>20</sup> Д. Рыковский. Корпоративные войны 21 века. *Деловая неделя*, № 4, 2003.

<sup>21</sup> Д. Смирнов. Контакты без конфликтов. *Деловая неделя*, № 11-12, 2004.



формировании быстрой и эффективной реакции на попытку «внешней трансгрессии» против Нижегородского масложиркомбината со стороны одной из внешних финансовых группировок.

Значительная роль журналистского сообщества с точки зрения информационной политики ФПГ подчёркивается тем фактом, что некоторые из корпораций (в частности, «Сибал») ведут мониторинг местных публикаций на предмет их влияния на имидж группы (см., в частности, интервью С.В.Борисова в приложении). Однако для большинства ФПГ проблема взаимоотношений с региональными СМИ носит преимущественно финансовый характер и рассматривается в рамках отдельных пиар-акций (см., например, интервью С.Н.Кочерова в приложении). Ни одна из ФПГ, пришедших в Нижегородскую область, не предприняла никаких практических шагов для приобретения в свою собственность того или иного средства массовой коммуникации. Исходя из этого, можно предположить, что «бизнес, как правило, охотно идет на контакт со СМИ только тогда, когда ему это остро необходимо».<sup>22</sup> Бизнес, по логике вещей, заинтересован во взаимодействии со СМИ (например, в отличие от государства, бизнес активно размещает платную рекламу, а при хороших отношениях со СМИ появляется возможность «бесплатной рекламы»), однако значительная часть делового сообщества продолжает оставаться закрытым для масс-медиа. Причем эта закрытость не только касается собственной финансовой информации, но и распространяется на выражение собственных оценок, позиций и т.п.

Вероятным объяснением такой относительной информационной пассивности является то обстоятельство, что те СМИ, которые не являются полноценным бизнесом, реагируют лишь на административный ресурс, который находится в руках властей; те же СМИ, которые функционируют по бизнес-модели, могут быть привлечены к разовому сотрудничеству при финансовой мотивации.

#### ***4.1.4. ФПГ – неправительственные (некоммерческие) организации***

Среди структур гражданского общества есть несколько категорий негосударственных организаций, которые должны

---

<sup>22</sup> *Деловая Неделя*. №11/12 2004, с. 11.

учитываться ФПГ при планировании их политики на региональном уровне:

А) *экологические организации*, активность которых, как правило, заключается в выдвижении к владельцам предприятий требований по соблюдению природоохранного законодательства. В Нижегородской области экологи наиболее активны в Дзержинске.

Б) *религиозные организации*. В Нижнем православная церковь неоднократно вмешивалась в процесс реализации инвестиционных проектов: помимо полемики между бизнесменом О.Сорокиным и главой Нижегородской епархии (см. 1.2.2), можно вспомнить аналогичную дискуссию вокруг возможности сооружения нового здания гостиницы «Москва» в центре города (конец 1990х годов), закончившуюся срывом уже заключенного соглашения и прекращением начатого строительства, а также организованную православной церковью крестным ходом, направленным против прихода на «Красное Сормово» К.Бендукизде.

В) *организации экспертного профиля*, в том числе центры публичной политики, которые могут служить источниками аналитической информации о состоянии дел в регионе для ФПГ (см., в частности, интервью С.В.Борисова в приложении), а также выполнять некоторые функции аналитического сопровождения в том случае, если ставленники ФПГ ведут избирательную кампанию (например, Центр социально-экономической экспертизы, «Рус-Эксперт-Транзит» и некоторые другие).

#### **4.2. Модели принципал – агентских отношений**

Для демонстрации различных вариаций принципал - агентских отношений в регионе мы предлагаем несколько схем, фигурантами которых являются крупнейшие ФПГ, действующие на территории Нижегородской области, органы власти, а также иные структуры, вступающие в более или менее стабильную систему коммуникаций с ФПГ.

*Сибал – ГАЗ*

*(схема здесь)*

Данная схема, в центре которой находится «связка» «Сибал» - ГАЗ, условно подразделяется на два сегмента. Верхний представляет собой среду, состоящую из институтов, в целом способствующих

деятельности «Сибала», в то время как нижняя половина изображает «зону сопротивления». В качестве аналитических комментариев к данной схеме следует отметить следующее:

1. Городская администрация, заключив соглашение о «Сибалом», действовала в качестве *«дублёра»* областной администрации (что нашло выражение в форме симметричного расположения той и другой по обе стороны «Сибала»). В действительности, именно в соглашении между «Сибалом» и областной администрацией были оговорены вопросы, касающиеся городского уровня, в том числе процесс принятия на муниципальный баланс социальной сферы ГАЗа. В известном смысле, областная администрация выступила гарантом выполнения муниципальными структурами ряда практических обязательств (например, оказания помощи в реструктурировании долгов ГАЗа городскому бюджету). В качестве второстепенной, но всё же существенной детали отметим, что в то время как муниципальная власть выступала на данном направлении единым фронтом, позиции двух ветвей областной власти значительно отличались друг от друга (на схеме это нашло графическое выражение в виде линии, проведённой между областной администрацией и Областным законодательным собранием).

2. Роль федеральных органов власти в этой системе взаимоотношений носила преимущественно *технический характер* и сводилась в основном к компенсациям местным бюджетам за взятие на их баланс содержания социальной сферы.

3. Обращает на себя внимание несколько фигур, предложивших себя в качестве посредников во взаимоотношениях между «Сибалом» (инвестором) и ГАЗом (руководством самого предприятия), а также между ГАЗом и Заволжским моторным заводом (ЗМЗ). Это обстоятельство указывает на существование мощного конфликтного поля, которое и породило *«рынок» посреднических услуг*.

4. Противодействие со стороны *«старых» дилеров* выразилось в саботаже против введения «Сибалом» денежных форм расчётов и сокращения всей дилерской сети. Наглядными выражениями *криминализации* этой сферы стали «дело

О.Чечулиной» и убийство финансового директора фирмы «Автосервис-центр» З.Сергачёвой (декабрь 2000 г.).

5. Нижегородское территориальное управление по антимонопольной политике (НТУ МАП), равно как и компания «Нижевоэнерго» (действовавшая через фирму «Интекс-с» и Арбитражный суд), были теми сегментами регулируемой государством сферы, от которых исходили импульсы противодействия «Сибалу». Данное обстоятельство указывает на принципиальной важности вывод о *раздробленности и фрагментированности* этой сферы, то есть об отсутствии у государства и производных от него структур солидарной позиции по анализируемому нами вопросу.

6. Схема, связанная с «парой» «Сибал» - ГАЗ, может быть дополнена другой «связкой», а именно – «Северсталь» - Заволжский моторный завод. Интерес к последней обусловлен тем, что она фактически входит в качестве одного из компонентов в систему взаимоотношений «Сибал» - ГАЗ в той их части, которая касается конфликта ГАЗа и ЗМЗ (то есть, по сути, «Сибала» и «Северстали») по поводу цены на двигатели Горьковского автозавода. Это взаимное наложение двух отдельных друг от друга групп субъектов является свидетельством формирования *зон пересечения интересов* ФПГ на территории Нижегородской области.

*ОМЗ – Красное Сормово*

*(схема здесь)*

Данная модель проникновения ФПГ на территорию Нижегородской области отличается своими особенностями, которые в кратком виде можно изложить, исходя из предложенного варианта визуализации, следующим образом:

1. Если в предыдущем случае мы констатировали фактическое отсутствие единства в государство-центричном сегменте политико-экономических отношений, то в случае с Объединёнными машиностроительными заводами, можно увидеть *двойственную роль* каждого из органов власти, вовлечённых в процесс. Так, областная администрация, *с одной стороны*, выступила в роли посредника при урегулировании противоречивых отношений между К.Бендукидзе и

Н.Жарковым (директором «Красного Сормова»). *С другой же стороны*, в лице С.Антюганова областная администрация возглавила параллельный Совет директоров «Красного Сормова», который впоследствии в судебном порядке был признан незаконным.

2. Аналогичная двойственность просматривается и в действиях аппарата полпредства. *С одной стороны*, главный федеральный инспектор С.Обозов был главным инициатором оспаривания законности сделки с участием К.Бендукидзе, инкриминируя ему мошенничество и используя в качестве инструмента Арбитражный суд Нижегородской области. Ответная реакция не заставила себя ждать: директор по рекламе и информации ОМЗ Андрей Онуфриев закономерно поставил вопрос «ребром»: «Мне не понятно, почему федеральный инспектор и его аппарат занимается такой обычной вещью, как сделка между двумя юридическими лицами по продаже пакета акций». *С другой же стороны*, именно полпред С.Кириенко оказал помощь К.Бендукидзе в приведении Устава «Красного Сормова» в соответствии с федеральным (что было критически важно для руководства ОМЗ в плане реформирования в свою пользу Совета директоров), а также выступил инициатором разработки Программы развития «Красного Сормова».

3. Велика роль *личностного фактора* в различных раскладах. Допустим, С.Обозов публично выразил сожаление, что в личных отношениях К.Бендукидзе и Н.Жаркова полной договоренности достигнуть так и не удалось. Он же оповестил СМИ о том, что после совещания у губернатора "не успевал реагировать на их перепалку и растаскивал их в коридоре". Роль неформальных согласований фактически признал и губернатор И.Скляр, заявив, с одной стороны, что «мы действуем в соответствии с законом», а с другой - что «всё разворачивается, как договорились» (именно под этой формулой просматривается *«политическое решение»*, основанное на воле субъектов взаимоотношений). Наконец, своего апофеоза «роль личности» достигла в анонсированной «формуле С.Кириенко», согласно которой замораживание

продажи пакета, контролируемого Российским фондом федерального имущества (РФФИ), обменивается на отказ Н.Жаркова продолжать сопротивление против установления легитимной (то есть соответствующей федеральному законодательству) процедуры выборов Совета директоров «Красного Сормова».

4. Можно констатировать более высокий уровень интереса со стороны федеральной власти (правительства РФ) ко всем обстоятельствам заключенных соглашений, причём эта роль носила более выраженный политический (а не чисто технический) характер.

5. В качестве важных источников прозрачности информации о состоянии дел на «Красном Сормово» выступали в данном случае внешний аудитор, а также Региональный профессиональный регистратор.

### Заключение

В настоящей книге мы предприняли концепт-анализ категории прозрачности применительно к сфере взаимоотношений между финансово-промышленными группами и региональными органами власти. Соавторы исследования попытались продемонстрировать, что «прозрачность» не является самоочевидным термином, подлежащим однозначной трактовке. «Спектральный анализ» прозрачности как концепта, его «деконструкция» показывает, что в нём заложено множество различных смыслов, которые в своей совокупности сопротивляются любой универсализации его применения. Соответственно, нам представляется, что аналитически более многообещающей темой для дальнейших исследований в этом направлении будет не фронтальное *противопоставление* прозрачности и непрозрачности, а *соотнесение* прозрачности с рядом других понятий, среди которых на первое место мы бы поставили эффективность.

Настоящим докладом мы хотели показать, что категория прозрачности находится на стадии формирования, и в силу своего неустоявшегося характера может анализироваться, если воспользоваться терминами М.Фуко, по четырём основным направлениям<sup>1</sup>:

- *формирование объектов* (то есть тех конституирующих элементов социально-экономических и политических отношений, взаимодействие между которыми может мериться через категорию прозрачности);

- *формирование субъективных позиций* (то есть представлений каждого из субъектов этих отношений о сущности прозрачности и её практических возможностях);

- *формирование понятий* (то есть уточнение внутреннего содержания концепта прозрачности и возможностей его анализа при помощи ряда других категорий, имеющих либо внутренний, либо внешний по отношению к нему характер);

---

<sup>1</sup> Мишель Фуко. Археология знания. Санкт-Петербург: Издательский Центр «Гуманитарная Академия», 2004. Стр.225.

- наконец, *формирование стратегических выборов*, то есть долгосрочных вариантов поведения субъектов экономических, финансовых и политических рынков с использованием ресурса прозрачности.

Одним из выводов нашего исследования стало то, что непрозрачность используется компаниями, практикующими «теневые» формы взаимоотношений с контрагентами и управленческими структурами, в качестве инструмента *исключения* («выведения за скобки») из бизнес-среды своих конкурентов. Соответственно, продолжая эту логику, можно увидеть в непрозрачности необходимый компонент монополизации того или иного сектора экономики: не случайно в отношении практически всех ФПГ, начинавших своё проникновение на территорию Нижегородской области, особую активность проявляло территориальное управление Министерства по антимонопольной политике. Фактически, дискуссии вокруг прозрачности являются составным компонентом дискуссий по поводу того, что считать *нормой* (стандартом) во взаимоотношениях бизнеса и власти в России, а что – *девиацией* (отклонением). Самая большая опасность при этом состоит в том, что непрозрачные практики реально утверждаются в качестве нормы, отводя компаниям, практикующим информационную открытость, роль исключений из общего правила.

Другой важный вывод касается того, что непрозрачность создаёт *риски*, которые распространяются далеко за пределы взаимоотношений между бизнесом и властью (см. , в частности, интервью О.А.Палеевой). Эти риски, во-первых, связаны с тем, что непрозрачность сильнее всего задевает интересы производителей наиболее конкурентоспособной продукции, поскольку именно против них в большинстве случаев направлены «теневые» сделки и негласные договорённости.

Второй тип рисков связан с теми издержками, которые компании вынуждены нести, работая в непрозрачной, а значит – коррупциогенной среде. Речь идёт о дополнительных расходах на безопасность для бизнеса в целом и отдельных сотрудников в частности, о создании дополнительных стимулов для привлечения на работу высококвалифицированных специалистов, о трате времени и корпоративных ресурсов на неформальные взаимоотношения и «согласования» с чиновниками, контролирующими и правоохранительными органами, местными законодателями или



судьями. Наконец, издержки работы в коррумпированной среде связаны с тем, что для успешной конкуренции (например, в ходе тендеров) с компаниями, имеющими «особые отношения» с органами власти, их конкуренты вынуждены предлагать менее выгодные для себя условия работы, снижая, таким образом, свою норму прибыли<sup>2</sup>.

Именно через категорию эффективности можно строить всю дальнейшую систему объяснения того, как наше исследование может быть востребовано на практике. Непрозрачность плоха прежде всего не потому, что она нарушает некие моральные или идеологические нормы, а в силу своей непрактичности и неэффективности. Это – как раз то положение, которое будет служить исходной точкой анализа в ходе следующего совместного проекта «Русь-Эксперт-Транзита» с Центром по изучению транснациональной преступности и коррупции в 2005 – 2006 годах.

Исследование подобного рода вполне логично было бы завершить набором рекомендаций, адресованных упоминавшимся на его страницах экономическим, политическим и социальным субъектам. Прежде всего, на взгляд участников проекта, бизнесу следовало бы более целенаправленно использовать возможности его присутствия на медиарынке (будь то в форме специализированных каналов типа РБК или массы деловых журналов) для формирования среды, максимально свободной от «теневых» практик. В принципе, делать это бизнесу никто не мешает; всё зависит от того, в какой мере деловое сообщество сможет сформировать «дискурс прозрачности» и выдвинуть его на лидирующие позиции.

Другой рекомендацией, адресованной одновременно ФПГ и региональным органам власти, могло бы стать предложение всячески стимулировать социальные программы бизнеса, работающего в регионах. Речь идёт о совместном поиске вариантов оптимального сочетания благотворительной деятельности и маркетинговой кампании, то есть комбинации деловых и филантропических интересов. Именно наращивая качество и совершенствуя структуру социальных программ, ФПГ могут постепенно устранить практику «административного

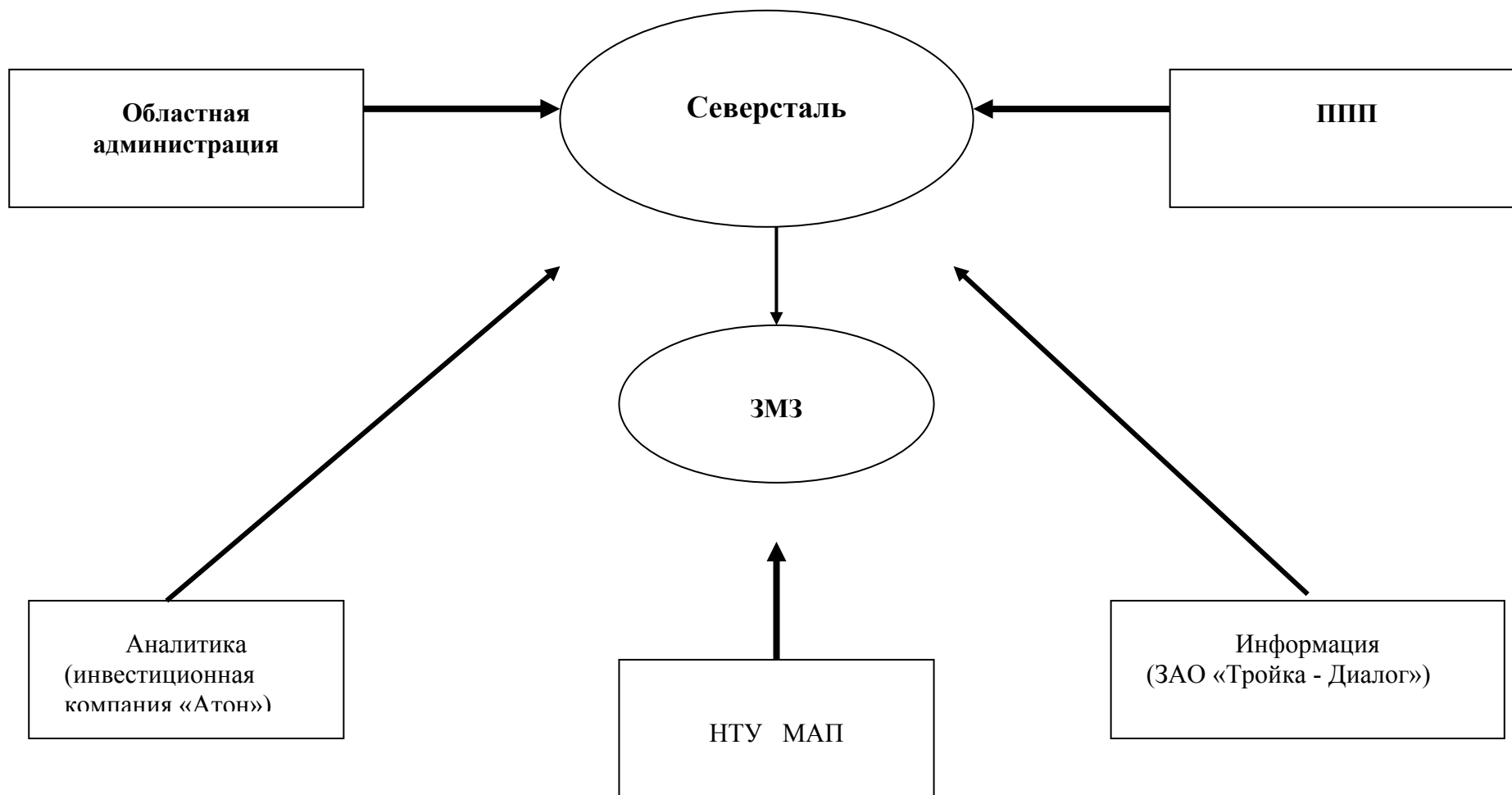
---

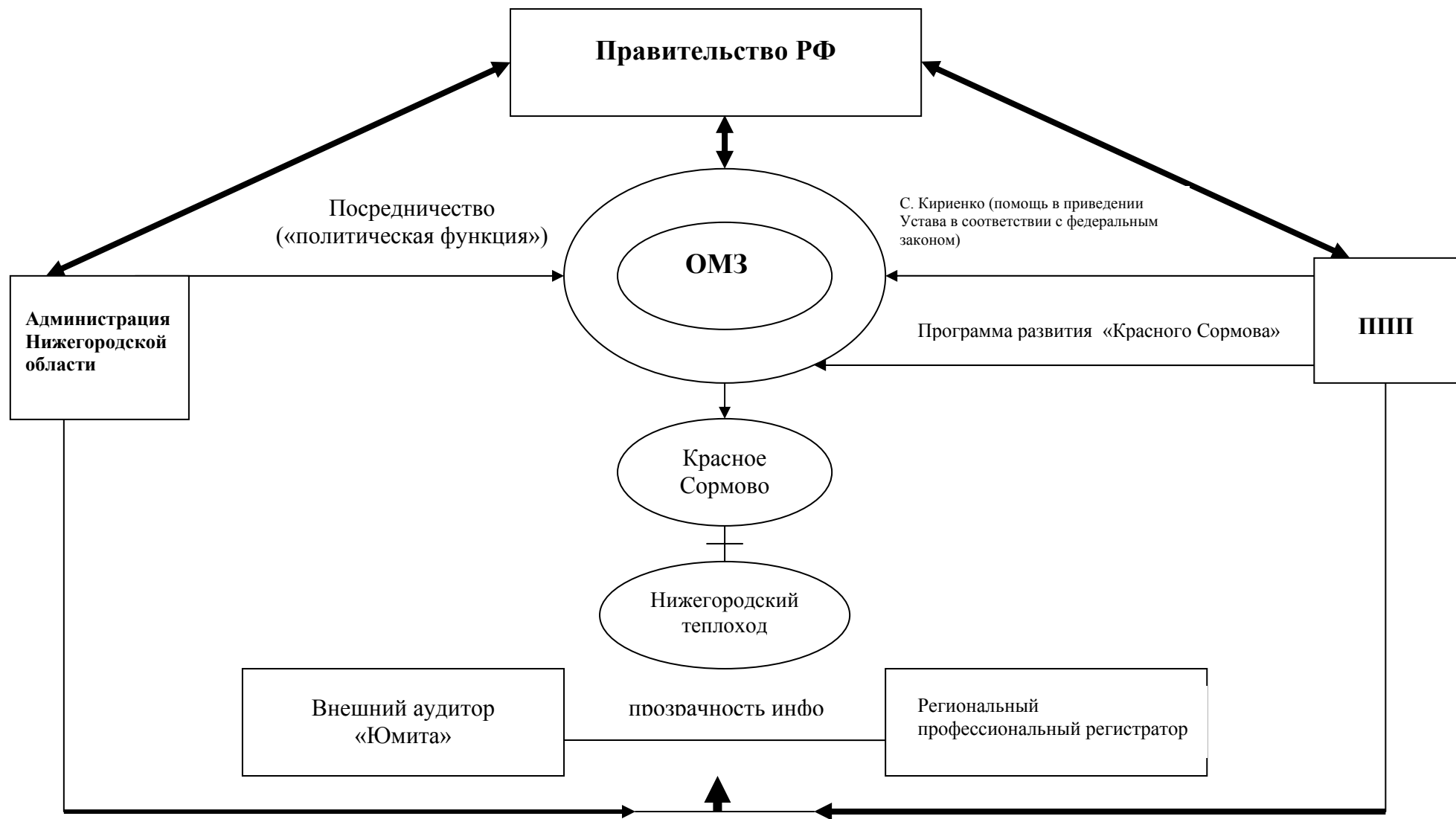
<sup>2</sup> Stephen Wrage, Alexandra Wrage. Multinational Enterprises as 'Moral Entrepreneurs' in a Global Prohibition Regime Against Corruption // *International Studies Perspectives*, N 6, 2005. Pp.318-320.

рзекта» в форме различного рода неформальных или официальных договорённостей с чиновниками.

Важным практическим соображением, которое тоже можно отнести к числу рекомендаций, стало предложение руководству вузов, готовящих специалистов в области экономики, финансов и государственного управления, резко повысить качество преподавания предметов, включающих в себя детальный анализ вопросов прозрачности и подотчётности. В перспективе это может привести к восприятию в политической и деловой среде России проявлений непрозрачности как исключений, но не как правил.

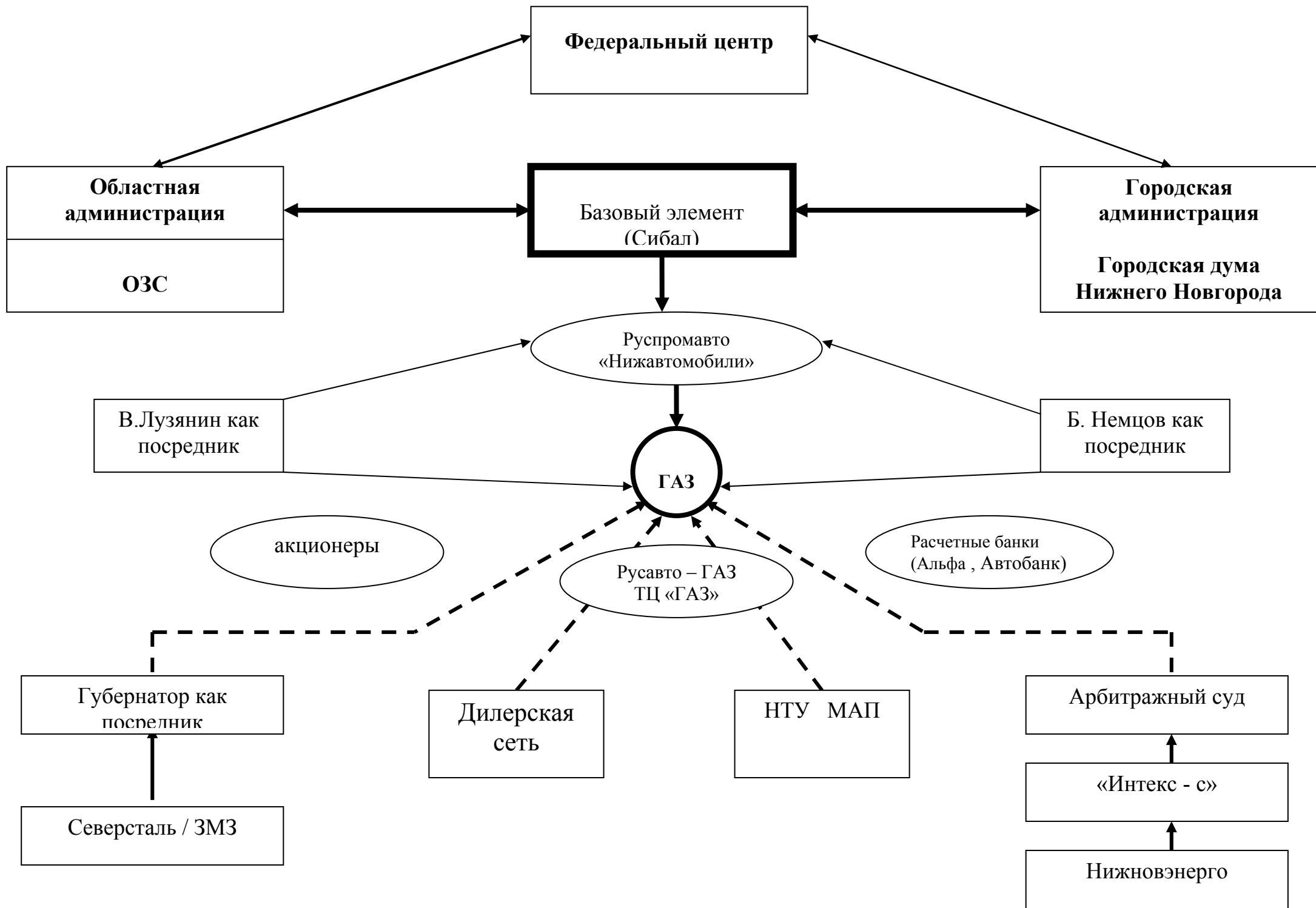
Андрей Макарычев





С. Антюганов как глава параллельного Совета директоров

С. Обозов (оспаривание законности сделки)



## Интервью с С.Н.Кочеровым<sup>1</sup>

### ***- Какова история появления ФПГ в нашей области?***

Российские финансово-промышленные группы начали проникать в Нижегородскую область в середине 90-х годов. Знаковым рубежом, по всей видимости, можно считать 1997 г., который в политическом отношении был ознаменован переходом на работу в правительство Бориса Немцова и избранием на должность главы области Ивана Склярова. Именно тогда компания «Русский алюминий», не без поддержки Немцова, стала фактическим собственником Горьковского автомобильного завода, а нефтяная компания «Лукойл», бывшая одним из основных спонсоров Склярова, получила крупный пакет акций Кстовского нефтеперерабатывающего завода. Тогда же компания «Русхим» взяла под свой контроль ряд химических предприятий Дзержинска. В конце 90-х гг. судостроительный завод «Красное Сормово» был приобретен компанией «Объединенные машиностроительные заводы», а авиационный завод «Сокол» вошел в состав компании «КАСКОЛ». В это же время холдинг «Северсталь-групп» сначала приобрел Заволжский моторный завод, а потом и Выксунский металлургический завод. Методы овладения ведущими нижегородскими предприятиями были разными: от массовой скупки акций у рабочих, месяцами не получавших зарплату, до заключения частных договоров с их «красными директорами», получавшими, помимо щедрого вознаграждения, возможность остаться в руководстве предприятий на почетных, но не главенствующих должностях.

### ***- Как решается проблема авансов и долгов?***

Приобретение градообразующих предприятий области российскими ФПГ, центры управления которых находятся за пределами Нижегородского края, было встречено с настороженностью как региональной элитой, так и большинством населения. Бытовали широко распространенные опасения, подогревавшиеся некоторыми директорами заводов, в отношении того, что новые собственники предприятий начнут массовые сокращения рабочих, будут платить

---

<sup>1</sup> С.Н.Кочеров – к.ф.н., доцент Нижегородского педагогического университета, политический журналист.

налоги не в области, а по месту расположения своих штаб-квартир, откажутся от содержания объектов социального назначения. Новые хозяева не спешили публично снимать с себя эти подозрения, предпочитая социальной рекламе своих проектов и созданию позитивного имиджа в регионе заключение частных договоренностей с чиновниками и директорами, а также предоставление устных обещаний работникам предприятий на профсоюзных собраниях и на встречах в цехах. В тех редких случаях, когда им или их менеджерам все же приходилось давать какие-либо объяснения, они акцентировали внимание на том, что несут с собой инвестиции, создание новых рабочих мест, уплату долгов предприятий, повышение зарплаты работникам и увеличение налогооблагаемой базы. О выполнении приобретенными градообразующими предприятиями тех социальных обязанностей, которые были на них возложены в советские времена (обеспечение жилых домов теплом и электричеством, содержание детских садов, поликлиник и домов отдыха, помощь школам, спонсирование спортивных команд и т.д.), они предпочитали не говорить или заявляли, что эти вопросы решаются на переговорах с представителями областных и городских властей. Порой новые собственники оставляли на видных ролях прежнего руководителя предприятия, который должен был выступать в качестве символа экономической стабильности и социальной ответственности (яркий пример – сохранение Николая Пугина на посту президента ОАО «ГАЗ»).

Реальность, как часто бывает, показала неоправданность как слишком радужных ожиданий, так и чересчур мрачных опасений. Надо признать, что новые собственники и менеджеры крупных нижегородских предприятий в известной степени выполнили свои обещания финансово-экономического характера, не уделяя при этом особого внимания решению социальных вопросов. Негативным исключением явилась компания «Русхим», которая приобрела химический комплекс г. Дзержинска, воспользовавшись бедственным положением дзержинских заводов, а затем посредством продажи заводского имущества и перекачивания денег в Москву довела эти предприятия до полного банкротства. В 1998-1999 гг. нижегородские власти, используя свои связи в правительстве, смогли в судебном порядке вынудить эту компанию уйти из Дзержинска и Нижегородской области. Во всех других случаях власти и крупный бизнес находили

возможности для того, чтобы прийти к устраивавшему их консенсусу. Во всяком случае, острых конфликтов между ними за все эти годы замечено не было.

Новые собственники и менеджеры крупных предприятий смогли в какой-то мере модернизировать производство, отказаться от сети ненужных посредников, перейти в некоторых случаях к выпуску новой продукции и несколько повысить зарплату своим работникам. Обратной стороной такой оптимизации производства стало заметное сокращение численности инженерно-технического персонала и рабочих (только на «ГАЗе» за эти годы было уволено, по разным подсчетам, от 6-7 до 20 тысяч человек). Увольнению подвергались не только прогульщики, пьяницы, дебоширы, работники низкой квалификации, но и работающие пенсионеры, рабочие, вернувшиеся после службы в армии (которые по закону должны были быть восстановлены на прежнем рабочем месте), а также люди, осмеливавшиеся публично критиковать руководство завода. С каждым годом заметно сокращались средства, выделяемые на содержание заводских поликлиник и домов культуры, на поддержку жилищно-коммунальных служб. В значительной мере это было связано с целью избавиться от долгов, доставшихся от прежнего руководства предприятий, а также с необходимостью сделать производство рентабельным. Между тем выяснилось, что новые собственники, купившие знаменитые предприятия области, не всегда адекватно представляли себе их истинное положение, полагая, что производство организовано все же лучше, чем на самом деле. Так, если в конце 90-х гг. московские специалисты исходили из того, что для модернизации «ГАЗа» достаточно 0,8-1,0 млрд. долларов инвестиций, то в начале 2000-х гг. они пришли к выводу, что для этого потребуется, как минимум, 1,0-1,2 млрд. долларов.

***- Что Вы можете сказать о социальной конверсии?***

Общим для всех ФПП, пришедших в Нижегородскую область, было и есть полное сосредоточение на финансово-экономической стороне деятельности приобретенных ими предприятий с целью получения от них максимальной прибыли. Поэтому они с самого начала не скрывали своего намерения освободиться от своих «непрофильных активов», к числу которых относили, прежде всего, дорогостоящие социальные объекты и программы. Все объекты социального и



культурного назначения (жилые здания, детские сады, больницы и поликлиники, дома культуры и отдыха) передавались на содержание муниципальных бюджетов. Эта проблема решалась в процессе переговоров новых менеджеров данных предприятий с руководящими работниками областной и городской администраций. Детали этих переговоров и принятых решений либо не доводились до сведения общественности, либо подавались в виде проявления доброй воли двух сторон. Например, вскоре после избрания Ю.Лебедева мэром Нижнего Новгорода (октябрь 1998 г.) нижегородцам сообщили, что новый глава города ведет переговоры с генеральным директором «ГАЗа» о передаче в муниципальную собственность почти всей социальной инфраструктуры автомобильного завода. В результате стороны пришли к «бартерному соглашению», согласно которому город брал на себя содержание автозаводского социокультурного быта, а находившийся в стадии реконструкции «ГАЗ» принимал на себя обязательство перечислять в областной бюджет не менее фиксированной суммы налогов, независимо от объема произведенной продукции и полученных доходов. Из-за того, что текст этого договора так и не был опубликован, руководство «ГАЗа» никак его не комментировало, а мэрия Нижнего Новгорода преподносила его как крупный успех градоначальника, среди экспертов окрепло мнение, что Лебедев принял социальную инфраструктуру «ГАЗа» в обмен на обещание поддержки со стороны его руководителей на последующих выборах. И хотя переход объектов социокультурного быта с баланса предприятий на баланс муниципальных образований начался в это время по всей России, скорость решения данного вопроса во многом зависела от того, как быстро стороны найдут общий язык. Это показало, в частности, различие в темпах такого перехода у договорившегося с нижегородским мэром «ГАЗа» и конфликтующей с ним Горьковской железной дороги.

Это же в полной мере относится к социальным программам, которые ранее курировали крупные предприятия области (шефская помощь техникумам, техническим училищам, школам, детским домам, поддержка библиотек, музеев, театров и кинотеатров, спонсорство над спортивными клубами). Последнее было особенно заметно в Нижнем Новгороде, где с приходом «Русала» сразу было ограничено финансирование хоккейной команды «Торпедо», а с уходом с поста гендиректора Горьковской железной дороги Шарадзе начались серьезные финансовые проблемы у футбольной команды «Локомотив».

После того, как попытки передать эти клубы на баланс областной и городской администрации окончились ничем, эти команды, которые имели множество поклонников среди нижегородских любителей спорта, либо покинули высшую лигу («Торпедо»), либо по сути прекратили свое существование («Локомотив»). И снова можно констатировать кулуарный характер принимаемых решений, которые с большим опозданием и в самом общем виде становились известными общественности, что всегда создавало почву для всевозможных слухов.

При этом было бы неверно утверждать, что ФПГ, действующие в Нижегородской области, не осуществляли никаких социальных программ. Обычно их руководители старались не допускать резкого отказа от тех обязательств, которые в общественном мнении были связаны с данным предприятием. Но постепенно, шаг за шагом, они сокращали финансовое обеспечение данных обязательств, делая проблематичным их выполнение. Если раньше крупное предприятие распространяло социальный патронаж на всех жителей данного района или, по крайней мере, на членов семей своих работников, то с приходом ФПГ круг «социально защищенных» был ограничен только теми, кто работал на данном предприятии. Показателем успешной работы завода и проявлением заботы о людях со стороны его руководства становится адресная поддержка ветеранов этого предприятия. Интересно, что в отдельных случаях имели место попытки осуществить программы, которые ранее либо крайне редко встречались в заводской практике, либо, казалось, канули в прошлое вместе с советскими временами. Так, на «ГАЗе» при одном из новых менеджеров была введена доплата некурящим работникам, а на Заволжском моторном заводе одно время были возобновлено чтение лекций по линии общества «Знание».

Однако, несмотря на сохранение некоторых социальных объектов и локальное осуществление ряда социальных программ, главный вектор деятельности ФПГ предполагал социальную конверсию, т.е. снятие с предприятий большинства социальных обязательств, типичных для советских времен и характерных даже для 90-х годов. Общую позицию новых менеджеров по данному вопросу высказал генеральный директор компании «Сибур-Нефтехим» Никитин, который, отвечая на вопрос нижегородской журналистки Бузмаковой о том, чем помогает его предприятие жителям города и области, сказал примерно следующее. «Я считаю, - заявил он, - что мы должны выпускать продукцию, пользующуюся спросом, и получать с нее прибыль. С этой

прибыли мы выплачиваем людям зарплату, перечисляем области налоги, создаем новые рабочие места. Больше ничего с нас требовать никто не в праве. Все остальное - благотворительность, а это - частное дело человека». Под этими словами вполне могли бы подписаться и другие собственники и менеджеры ФПГ, пришедших в Нижегородскую область.

***- Насколько в деятельности ФПГ проявляется политический абсентизм?***

Приход в Нижегородскую область ФПГ, означавший передел собственности в экономике, казалось, должен был повлечь за собой передел влияния в политике. От новых собственников предприятий, «акул» крупного бизнеса современной России, многие нижегородские политологи и журналисты ждали, что они выступят в качестве капитанов своих команд на региональной политической сцене. После того как Абрамович стал губернатором Чукотки, в ряде нижегородских СМИ вполне серьезно обсуждался вопрос об избрании Дерипаски губернатором Нижегородской области. Однако действительность обманула ожидания провинциальных энтузиастов. С появлением ФПГ в Нижегородской области их собственники всячески избегали публичного вмешательства в региональные политические процессы, а менеджеры крупных предприятий стали играть в этих процессах менее заметную роль, чем их предшественники – «красные директора». И эта «деполитизация» крупного бизнеса в региональной жизни во многом была связана с тем, что перед ним уже не стояла необходимость утверждать свое влияние через формальное участие в органах власти.

Все важные решения по вопросам, значимым для работы крупных предприятий, вошедших в их компании, собственники ФПГ решали либо в Москве, либо на встречах с первыми лицами региона. Имея протекцию со стороны федеральных властей, новые хозяева предприятий в развитии отношений с главами региона и областного центра как будто следовали неписаному соглашению: представители власти не вмешиваются в их бизнес, а они не вмешиваются в региональную политику. Такая позиция была основана на том, что все эти собственники в той или иной мере становились монополистами на нижегородском рынке и диктовали цену на свою продукцию, ничуть не опасаясь применения к ним антимонопольных мер. В наиболее явном

виде эту политику проводил в жизнь «Лукойл», который установил полный контроль над нижегородским рынком нефтепродуктов, и не допуская на него своих конкурентов (в частности, «ЮКОС»), поднял цены на бензин до самых высоких в ПФО. В данной ситуации собственники ФПГ могли позволить себе игнорировать перипетии политической борьбы на региональном уровне, обоснованно полагая, что кто бы ни стал новым губернатором или мэром Нижнего, он все равно будет вынужден договариваться с ними и следовать установленным правилам. Разумеется, одни кандидаты устраивают их больше, другие – меньше, но центр влияния, который определяет их решение об административной и финансовой поддержке соискателей должностей, находился не в нижегородском Кремле, а в московском. Поэтому, когда в 2002 г. в Администрации президента отвергли кандидатуру мэра Нижнего Лебедева на новых выборах главы города, руководство «ГАЗа» оказало всемерную помощь его конкуренту Булавинову, несмотря на то, что с Лебедевым у них были отношения полного взаимопонимания.

Если хозяева ФПГ еще принимают опосредованное участие в политической жизни Нижегородской области, то их менеджеры, руководящие крупными предприятиями, подчеркнуто держатся вне политики. Они, разумеется, обеспечат всеми необходимыми административными и техническими ресурсами того кандидата в мэры или в депутаты, на которого им укажут владельцы ФПГ, но на этом их участие в политической кампании и ограничится. В отличие от «красных директоров», которые стремились попасть в Законодательное собрание (Совет народных депутатов) области, рассматривая свой депутатский мандат как признание их общественного влияния и профессиональных заслуг, новые управленцы крупных предприятий, как видно, вполне довольствуются положением и зарплатой главных менеджеров. Такое несходство в поведении во многом объясняется тем, что бывшие руководители предприятий, родившиеся в этих местах и прошедшие на своем заводе путь от инженера до директора, ощущают себя теснее связанными с малой родиной, чем наемные генеральные директора, приехавшие из других краев и знающие, что собственник может перевести их на другое место работы в любой момент. Поэтому не случайно, что среди областных депутатов можно встретить немало бывших первых лиц крупных нижегородских предприятий: «ГАЗа», Горьковской железной дороги, Заволжского моторного завода,

Выксунского металлургического завода, но ни одного из их нынешних генеральных директоров. Вместе с тем, конечно, было бы наивно связывать пребывание «бывших» в Областном собрании исключительно с их повышенным чувством ответственности перед своим районом, городом, областью. Дело в том, что для многих из них статус депутата является едва ли не последней возможностью сохранить за собой хотя бы часть прежнего влияния. В то же время для новых собственников и менеджеров предприятий делегирование этих людей в депутаты ОЗС позволяет решить две задачи: во-первых, найти им применение вне родных предприятий; во-вторых, получить надежных лоббистов своих интересов в законодательной власти области.

Впрочем, не следует преувеличивать значение лоббистской деятельности представителей ФППГ на региональном уровне. Достигая стратегических целей с помощью своих «агентов влияния» в правительстве и в Думе, собственники крупных предприятий на региональном уровне решают через своих менеджеров преимущественно тактические задачи, добиваясь режима наибольшего благоприятствования для своего бизнеса на местах. Поэтому в Областном собрании редко приходится наблюдать в чистом виде проявления лоббирования интересов большого бизнеса. Один из ярких примеров консолидации позиций всех депутатов, представляющих крупные предприятия области, имел место несколько лет назад, когда решался вопрос о величине аренды за землю, на которой расположены заводские корпуса и помещения. Тогда «промышленная группа» депутатов ОЗС смогла без особого труда убедить исполнительную и законодательную власть области в необходимости минимальной платы за пользование этой землей. Даже в тех случаях, когда представитель ФППГ (обычно один из бывших директоров предприятия) переходит на работу в правительство области, в его работе далеко не всегда можно усмотреть лоббистскую деятельность в интересах родного предприятия и его новых хозяев. Скорее, это выглядит как трудоустройство своего значимого, но ненужного на прежнем месте сотрудника на высокую и престижную должность, на которой в будущем он, может быть, пригодиться.

***- Каково состояние информационной открытости или закрытости предприятий?***

Как было сказано выше, новые собственники и менеджеры предприятий, вошедших в ФПГ, изначально не уделяли особого внимания рекламе своих проектов и созданию позитивного имиджа компании в регионе. Не изменили они этому правилу и тогда, когда укрепились на нижегородской земле. Хотя все эти компании обзавелись штатными сотрудниками отделов по связям с общественностью, сама общественность мало что знала о планах новых собственников, а также их видах на будущее приобретенных предприятий. Дефицит информации создает благоприятную атмосферу для распространения домыслов и слухов, например, о том, что Дерипаска разочаровался в перспективах отечественного автомобилестроения и подыскивает покупателя контрольного пакета акций «ГАЗа». Подобные сведения, как и сходные сообщения относительно других владельцев ФПГ, время от времени появляются в нижегородских СМИ, не встречая ни подтверждений, ни опровержений со стороны представителей новых хозяев. Точно так же они уходят и от обсуждения перспектив развития своих предприятий, проблемы сокращения числа занятых на производстве, вопросов соотношения зарплаты рабочих и служащих и т.д., ссылаясь при этом на коммерческую тайну. Лишь однажды новые менеджеры «ГАЗа» проявили внимание к работе журналистов, - когда вышли несколько номеров газеты «Новый автозаводец», которые содержали критические статьи в отношении некоторых старых и новых директоров предприятия. В результате они попросту перекупили известного в городе журналиста, который специализировался на этих статьях, после чего потеряли к печатному изданию всякий интерес.

Интересно также отметить, что ФПГ, действующие в Нижегородской области, не стали создавать медиа-структуры, обслуживающие их интересы. Создается впечатление, что чем меньше о них публично говорят, тем лучше для них. Даже в тех редких случаях, когда компания оказывается владельцем средства массовой информации, она нечасто использует его для того, чтобы напомнить о своем существовании. Ярким примером такого отношения может служить «Лукойл», которому, по достоверным сведениям, принадлежит наиболее рейтинговая нижегородская телекомпания «СЕТИ-НН». Ни в программах этой компании, ни в блоке рекламы практически ничто не напоминает о ее финансовых владельцах. Складывается впечатление, что для них она является просто удачным способом вложения капитала, но ни средством получения общественных или политических

дивидендов. Таким образом, собственники и менеджеры предприятий ФПГ, действующих на территории Нижегородской области, стараются не посвящать журналистов, а, стало быть, и общественность в проблемы своих предприятий. Если верно то, что бизнес лучше всего делается в тишине, то в Нижнем Новгороде и в области для него созданы благоприятные условия.

#### **Некоторые выводы**

1. Приход российских ФПГ на нижегородский рынок был обусловлен стремлением их владельцев приобрести контрольный пакет акций крупных предприятий в области автомобилестроения, судостроения, черной металлургии, нефтеперерабатывающей, авиационной и химической промышленности. Приобретение данных предприятий шло как сверху – через получение согласия на приватизацию у членов правительства, так и снизу – посредством массовой скупки акций у работников предприятий. Представители региональной власти и регионального бизнеса просто ставились перед фактом, будучи вынужденными принять появление ФПГ как должное. При этом, если новые собственники и их менеджеры в какой-то мере принимали во внимание интересы региональных властей, то интересы регионального бизнеса ими практически не учитывались. В условиях отсутствия экономической стратегии развития региона и неразвитости традиции согласовывать бизнес интересы на всех уровнях такое поведение не является чем-то из ряда вон выходящим.

2. Представители ФПГ, действующих на территории Нижегородской области, никогда не скрывали, что их главной и основной целью является развитие производства ради получения прибыли. Исходя из этого принципа, они выстраивали свои отношения с региональными и муниципальными властями, перекладывая на местные бюджеты социальные обязательства своих предприятий в обмен на фиксированную уплату налогов и поддержку во время выборов. Эти договоренности носили приватный характер и, как правило, не подлежали оформлению в виде письменного документа, который бы доводился до сведения общественности. Поэтому срыв заключенных договоренностей, что порой имел место, например, при переориентации менеджеров предприятий с поддержки одного кандидата во властные структуры на другого, не мог принять характер публичного скандала, ибо обязательства сторон изначально не предавались огласке. Вместе с

тем следует признать, что если представители ФПГ первыми нарушали свои политические договоренности с представителями региональной элиты, то шли на это по указанию собственников предприятий, которые ради безопасности своего бизнеса, особенно в последние годы, поддерживали того кандидата, на которого им указывала федеральная власть.

3. Взаимоотношения менеджеров ФПГ с региональной элитой в Нижегородской области можно до известной степени уподобить отношениям бригады старателей, работающих вахтовым методом, с наиболее влиятельными аборигенами. Связующим звеном здесь выступают прежние руководители промышленных предприятий, которые поступают на службу к их новым владельцам. Эти люди, делегируемые в депутаты, а порой и в члены правительства области, выступают не только как лоббисты бизнес интересов ФПГ, но и как посредники при улаживании возможных конфликтов. Наиболее вовлечены в эти отношения депутаты Областного законодательного собрания, в котором традиционно представлено немало директоров крупных предприятий. Менее задействованы в отношениях с ФПГ депутаты муниципального уровня, еще меньше - представители судебной власти и правоохранительных органов. Однако, демонстрируя стремление поддерживать нормальные отношения с региональной элитой, хозяева и старшие менеджеры ФПГ уделяют гораздо больше внимания выстраиванию отношений с федеральной элитой и, прежде всего, с федеральной властью.

4. Как свидетельствуют факты, ФПГ не проявляют какой-либо заинтересованности в освещении своей деятельности в средствах массовой информации (что, возможно, является спецификой поведения ФПГ в Нижегородской области). Нет ни одной газеты, радио- или телепрограммы, которые появились бы вследствие прихода ФПГ, как нет и ни одной премии, гранта или конкурса для журналистов, что были бы учреждены ими. По всей видимости, это связано с тем, что ФПГ изначально не желали придавать своей деятельности в области прозрачный характер, что побуждало их представителей уходить от ответа на все острые вопросы под предлогом сохранения коммерческой тайны. В результате большинство нижегородских журналистов стало относиться к любой из ФПГ «как к покойнику», о котором можно сказать либо хорошо, либо ничего. Информационная закрытость, являющаяся одним из принципов деятельности ФПГ в Нижегородской



области, может рассматриваться как еще одно подтверждение того, что представители этих групп воспринимают свой бизнес как чисто коммерческую деятельность, не обремененную никакими обязательствами перед жителями области, которые не работают на их предприятиях.

### **Интервью с О.А.Палеевой<sup>1</sup>**

При классификации рисков внешнеэкономической деятельности существенную роль для предприятия играет уровень социально-политического риска, рассчитывая который, помимо социальной напряженности, уровня криминализации региона, демографических особенностей, сфер влияния криминальных группировок следует учитывать уровень и сферы влияния финансово-промышленных групп.

Во всем мире ФПГ считаются одним из самых несущественных источников социально-политического риска, так как являются, прежде всего, ключевой формой и организацией управления экономики. В России же подобные формы слияния капитала являются, безусловно, чужеродной частью экономики, прежде всего, по причине «нестыкуемости» ФПГ с региональными социально-экономическими структурами.

Говоря о ФПГ, как об источнике социально-политических рисков, автор считает нужным отметить, что речь можно вести о новой региональной политике. В отличие от ситуации 1994-1998 гг., когда большинство активных ФПГ преследовали в регионах страны почти исключительно экономические цели: приобретение доходных производств, организацию филиалов банков, "покупку" (склонение к сотрудничеству) представителей региональной элиты, поиск партнеров и лоббистов из числа местной высшей бюрократии для продвижения своего влияния на местном рынке, уничтожение конкурентов, прежде всего на финансовом рынке, из числа региональных финансовых компаний, сегодняшний приход данных структур в регионы имеет помимо экономического отчетливо выраженный политический интерес. Крупные ФПГ, "зацепившиеся" в провинции, сегодня стремятся к конвертированию собственности во власть, захвату лидерских позиций в политической жизни интересующих их регионов. То есть ФПГ сегодня – не только источник риска для региональных предприятий, но и для региона в целом.

Фактически, на сегодняшний момент не существует реального деления региональной элиты на политическую и экономическую, поскольку их интересы взаимосвязаны. Решение ключевых финансовых

---

<sup>1</sup> О.А.Палеева – ассистент кафедры международных отношений и политологии НГЛУ.

и хозяйственных проблем теперь осуществляется исключительно в политической плоскости, это очень хорошо заметно как на федеральном уровне (что демонстрирует избрание в 2004 г. председателем Совета директоров компании "Транснефтепродукт" заместителя главы Администрации президента Владислава Суркова), так и на местном уровне (во многих регионах укрепились неформальные, но влиятельные партии, например «Лукойл» и «Газпром»; в законодательном собрании Пермской области влиятельна и многочисленна депутатская группа «Промышленники Прикамья»; приход в Иркутскую область «ЮКОСа», «Русского алюминия» и «МДМ-групп» в свое время сильно изменил экономический и политический ландшафт региона). То есть то, что на западе известно как «эффект вращающейся двери» - перемещение руководителей крупных промышленных и бизнес-структур в органы власти и наоборот, стало явной спецификой российских регионов.

Таким образом, говоря о масштабах влияния ФПГ как источника социально-политического риска на регион в целом, можно отметить, что законодательная власть в регионах представляет собой сегодня конгломерат экономических и отраслевых интересов, что делает деятельность парламентов, прежде всего, менее социально-ориентированной.

Что же касается влияния ФПГ на региональные предприятия и на состояние экономической конъюнктуры региона, в целом, то противодействие ФПГ на местах имеет существенную причину – акционеры, получив власть на предприятии, изменяют систему формирования и распределения финансовых и материальных потоков. Естественно, это влияет на местные структуры, которые до сих пор контролировали эти потоки.

Можно сделать вывод о том, что суть российских экономических реформ заключается в том, что государство сняло с себя ответственность за деятельность предприятий и, соответственно, практически потеряло возможность ими напрямую управлять (это относится даже к предприятиям, остающимся в госсобственности, не говоря уже о приватизированных). Федеральные власти при этом полагали (и вполне справедливо), что главное - экономия бюджетных средств, а утеря прямого контроля над предприятиями - лишь неизбежная плата за эту экономию.

Местные власти не столь рассудительны. По словам исполнительного директора Ассоциации финансово-промышленных

групп России Георгия Ермоленко, ФПГ очень часто вызывают особое недовольство местных властей. Ведь они не просто неподконтрольны этим властям, они еще им и непонятны. Примечательно, что возмущение местных властей вызывают не конкретные нарушения инвесторами своих обязательств, а вообще финансовые схемы, на которых строится работа ФПГ (например, привлечение более дешевых московских капиталов).

ФПГ – это, прежде всего, мощные производственно-хозяйственные комплексы, которые в условиях инфляционного, экономического и политического кризисов, для которых характерны высокие риски инвестиций, привлекают и удерживают внимание инвесторов (особенно иностранных), которые имеют вполне обоснованные опасения относительно вкладов в региональные предприятия в условиях неразвитой рыночной инфраструктуры, в целом, и неустойчивого финансового положения этих предприятий, в частности. А ФПГ – это определенный гарант стабильности для иностранного инвестора, который учитывает накопленный этими структурами научно-технический и технологический потенциал, их роль в российской экономике, а также возможность выхода через ФПГ на широкое рыночное пространство России. То есть, для регионального предприятия ФПГ становится не только источником социально-политического риска, но и создает огромный потенциальный риск конкурентной среды, являясь, безусловно, приоритетным инвестиционным проектом для любого инвестора, нежели любое местное предприятие.

Несмотря на то, что приход мощных корпораций в регион в некоторых случаях в состоянии привести к оздоровлению социальной обстановки на предприятиях, увеличению налоговых поступлений в региональный бюджет, ликвидации задолженностей по выплате пенсий и зарплат (ГМК «Норильский никель» на 68% формирует бюджет Красноярского края), общие выводы по воздействию ФПГ на регионы заключаются в следующем:

- можно считать ФПГ фактором социально-экономического риска, т.к. деятельность данных структур:

1. Превращает провинцию в своеобразный сырьевой придаток, не заботясь о развитии местной промышленности, «оттягивая» на себя инвестиционные потоки.

2. Перераспределяет финансовые и материальные потоки по собственным «непрозрачным» для местной власти схемам, в результате чего значительная часть прибыли уходит из региона.

3. Создает особую конгломератную структуру законодательной власти в регионе, деятельность которой становится все менее социально ориентированной.

## Интервью с С.В.Борисовым<sup>1</sup>

### *- Существуют ли у ФПГ корпоративные стратегии проникновения на региональные рынки?*

Скорее да, такие стратегии существуют, по крайней мере, в виде бизнес планов. Далеко не всегда прописываются общие, концептуальные подходы. Как правило, основная стратегия складывается по ситуации. Как и весь наш бизнес, он складывался очень быстро, стремительно, и решения принимались достаточно быстро, поэтому естественно, что каких-то традиции, о расширении сферы влияния, укоренение в каких-то отраслях, переброски своих капиталов с одних активов на другие, изменение структуры собственности, - это все у нас решается быстрее, чем в странах с устоявшейся рыночной экономикой. И, кроме того, далеко не всегда эти решения обусловлены чисто экономическими факторами. Здесь примешивается и политика, и приходящие конъюнктурные факторы. Этот весь клубок и предопределяет, условно говоря, стратегию. Насколько я наблюдал этот процесс в разных регионах (сырьевые, транзитные, мало хозяйственные –), где существует только одно предприятие, например в Липецке, вокруг которого крутится вся экономика области, крупные, как Нижегородская область, где существует целый ряд центров, которые достаточно привлекательны для инвестора), в виде вывода, некоторые ФПГ стремятся каким-то образом концептуально оформить свое присутствие в регионах, некоторые действуют интуитивно. Но главные различия проходят по двум линиям:

Первая – это прозрачность или закрытость процесса. Некоторые ФПГ принципиально действуют в режиме спецопераций, максимально скрывают информацию, иногда действуют инкогнито, т. е. входят в регион через подставные лица, посредников и стремятся до предела закамуфлировать свое присутствие. Некоторые наоборот, входят с помощью каких-то PR программ, сразу пытаются завоевать позитивную репутацию в регионе. Очень важно, в каком режиме происходит процесс входа ФПГ в регион. В принципе выбор данной стратегии

---

<sup>1</sup> Борисов Сергей Викторович - кандидат философских наук, руководитель некоммерческого партнерства гуманитарных исследований и политического консалтинга «Политдизайн» («МЕРА»). Интервью взяла Юлия Овчинникова.

зависит от того, что мы называем ФПГ, потому что существуют разные центры экономического влияния. Далеко не всегда подобный центр - это юридически оформленный, экономический игрок. Поэтому, когда он входит в регион, довольно трудно его охарактеризовать как ФПГ.

Многие ФПГ имеют подразделения, которые занимаются так называемой разведывательной деятельностью на региональном рынке. Безусловно, осведомленные люди чаще всего знают, о какой афилированной структуре идет речь, но до тех пор, пока ФПГ хочет остаться инкогнито, никто не будет афишировать ее деятельность. В таких случаях, безусловно, помогают личные связи. В результате региональное предприятие может поменять собственника.

Иногда на этой почве возникают конфликты, особенно это связано с сырьевыми регионами, которые являются конкурентоспособной составляющей нашей экономики.

Вторая линия – вовлеченность в этот процесс местной власти. ФПГ по своим ресурсам (финансовым, экономическим, политическим, идейным) безусловно, сильнее региональной власти (существует несколько регионов, в которых региональная власть способна разговаривать на равных, но таких регионов становится все меньше, т. к. идет целенаправленное наступление на региональные элиты, их позиции ослабляются, и практически какого-то противовеса крупным экономическим игрокам не остается). Они иногда приходят в регион явочным порядком и ставят в известность, но уже после начала работы. Некоторые предпочитают сначала наладить конструктивные отношения с региональной властью. Это зависит от того, что ФПГ нужно в регионе. Если говорить о сырьевом бизнесе, то порядок, который существовал в 90е годы, так называемая система двух ключей, которая обязывала ФПГ строить хорошие отношения с региональной властью, так как получить доступ к минеральным ресурсам можно было только с согласия региона. Сейчас этот порядок законодательно изменен. Но крупные игроки все равно предпочитают выстроить свои отношения с региональной властью, так как существует масса социальных вопросов, которые составляют фон бизнеса. Хотя бывают и такие случаи, когда региональной властью пренебрегают. В данной ситуации я не хочу сказать, что региональная власть «чистая» по отношению к ФПГ. Но чаще всего региональные власти просто не могут не обращать внимания на нужды населения, так как это судьбы целых коллективов, а если идет речь о мелких городах, то это судьба населения целого города. Это

головная боль для любого губернатора, регионального и муниципального руководства. Они с этим считались. Как будет дальше, я боюсь, что ситуация разбалансируется, и некому будет отстаивать интересы региона.

В частности, в Воркуте я наблюдал, как достаточно быстро Северсталь группа приобрела в регионе наиболее перспективные шахты, и в короткий промежуток времени справилась с сильными и грозными шахтерскими профсоюзами. То есть фактически работодатель полностью берет ситуацию под контроль.

***- Насколько формализованным является процесс входа ФПГ на нижегородский рынок?***

По-разному. Когда в область приходила группа Олега Дерипаска, она делала это достаточно корректно, по крайней мере, пыталась это оформить, старалась делать это открыто. Скорее всего, это было правильно, так как приобреталось несколько крупных предприятий, прежде всего символ Нижегородской области - Горьковский автомобильный завод, а чуть ранее Павловский автомобильный завод. У этой ФПГ были продекламированы цели, они достаточно активно привлекали к работе местных специалистов самого разного профиля. На ранней стадии они обратились к нам за информацией. Это был элемент серьезного сотрудничества. Они понимали, что входят в достаточно сложный регион со своими традициями, со своим укладом, и поэтому им придется предпринять усилия по социокультурной адаптации бизнеса. Насколько это получилось эффективно, довольно трудно судить. Но, по крайней мере, тот факт, что предприятие работает, говорит о серьезных намерениях. Я бы оценил итог как положительный.

***- Существуют ли какие-то льготы доступные для определенных ФПГ?***

Да, если речь идет не о сырьевых отраслях. В основном, все налоговые отчисления забирает федеральный бюджет. Хотя немалую роль играют частные договоренности, а также существуют много достаточно простых средств ухода денег из региона. Но если возникает вопрос, кому, региону или Москве, надо заплатить деньги, ФПГ выбирают столицу, так как с ней лучше не связываться.

В других отраслях, например в машиностроении, которые имеют более сложную структуру, капитализацию, бизнес больше зависит от

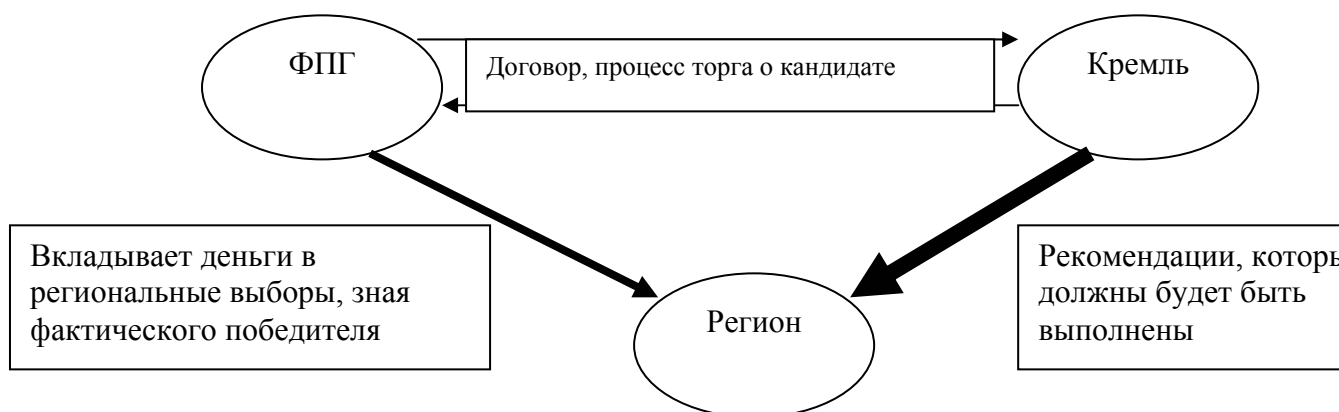


местных обстоятельств, от региональных властей. ГАЗ напрямую связан с властью города, с муниципальным хозяйством, с рынком труда. Традиции, символы местного сознания играют высокую роль, фактически они просто становятся факторами экономического процесса. Например, хозяева ГАЗа просчитали, что производство легковых автомобилей принципиально не рентабельно и не будет рентабельно. С точки зрения чистой экономики, было бы гораздо выгоднее свернуть производство «Волги». Но «Волга» - это определенный символ. Поэтому ГАЗ продолжает выпускать легковые автомобили, но не в убыток более выгодным проектам. То есть иногда ФПГ вынуждены принимать экономически необоснованные решения.

ГАЗ – главный налогоплательщик. Соответственно, предприятие заинтересовано в тесном сотрудничестве и с региональным парламентом, и с исполнительной властью. Эта заинтересованность настолько оказалась велика, что в какой-то момент группа Дерипаски начала заниматься кадровым продвижением своих людей. Так, например, первый вице-губернатор, Попов – выходец из этих структур. Такое явление довольно трудно оценить. С одной стороны, это опытные, компетентные менеджеры, которые подготовлены к эффективной работе на региональном уровне. Но с другой стороны, это элемент корпоративной защиты.

*- С Вашей точки зрения, подобное явление связано с тем фактом, что в России региональная экономика тесно переплетается с политикой?*

Безусловно. Этот фактор также является основной причиной вложения денег ФПГ в местные выборы. После всеобщих губернаторских выборов установилась практика, когда основные избирательные бюджеты стали наполняться за счет внешних вложений. Крупные корпорации могли вкладывать деньги на всякий случай, когда у ФПГ не было явных интересов, планов на рынке. Но они вкладывали деньги, предварительно договариваясь с Кремлем. То есть существовала такая схема:



Получалось, что выбранный руководитель был обязан Кремлю, который давал разрешение на выбор данного кандидата, а также ФПГ, которые вкладывали деньги. Соответственно, если у ФПГ появлялись интересы в этом регионе, то она просто начинала осуществлять свою деятельность, так как связи уже были налажены. Сейчас эта схема упрощена, из нее исключен региональный уровень, и соответственно все переговоры будут осуществляться между Кремлем и лицами, которые хотят попасть в регион.

Надо заметить, что процесс формализации отношений зависит от природы бизнеса. Аспект сбыта – если предприятие заинтересовано во внутреннем региональном рынке, то его привязка к региональной власти больше. Но чаще всего, объекты, которыми заинтересованы ФПГ, это объекты, которые работают на общероссийский рынок, либо на международный рынок. Если брать такие корпорации, как Лукойл, то, работая на международном рынке, они будут стараться поддерживать хорошую репутацию. Лукойл вынужден равняться на British Petroleum. В мировом бизнесе у крупных игроков существуют правила, в том числе социальные, экологические обязательства, определенные благотворительные кампании. Естественно, что российским компаниям хочется, чтобы их принимали в высшем свете. Подобный фактор давления также сказывается на отношениях между ФПГ и региональной властью. Так в республике Коми все ФПГ имеют договоры с властью, в которых оговариваются дополнительные расходы на решение социальных вопросов, на развитие региона.

В этом случае влияние Запада можно оценить как положительное. Фактически Запад подобными условиями дисциплинирует первое поколение крупных бизнесменов России.

*- Когда началось наступление ФПГ на нижегородский рынок?*

Активное проникновение бизнес структур на нижегородский рынок осуществлялось на рубеже веков. Кроме группы Дерипаски, на рынок пришла группа Северсталь, которая купила Заволжский моторный завод (ЗМЗ). Причем ситуация была немного комичная. Не задолго до этого в Ульяновске Северсталь купила Ульяновский автомобильный завод (УАЗ), а Дерипаска купил моторный завод, поставляющим моторный завод для УАЗа.

Надо заметить, что для региона очень важна конкуренция на рынке. Здесь можно сказать несколько слов о региональной стратегии. Для региональной власти необходимо обратить деятельность ФПГ в пользу региона. Как это сделать? Если регион умеет устроить конкуренцию, которая, безусловно, выгодна для регионального рынка. Это не всегда просто сделать, но там где это удается, это положительный фактор.

Наряду с Северсталь группой, примерно в тоже время пришла Альфа-группа, которая купила Балахнинский целлюлозно-бумажный комбинат (БЦБК). Отдельный случай - это приобретение Бендукидзе предприятия «Красное Сормово». Это довольно интересный случай, так как первоначально Бендукидзе пришел в регион демонстративно, как экономист, который решил купить верфи. В первых интервью Бендукидзе делал акцент на тот факт, что его интересуют исключительно предприятия, и ему все равно, в каких регионах они находятся. После конфликтов с менеджментом, Бендукидзе был вынужден адаптировать бизнес к региональным традициям.

У Локойла были интересы к нефтеперерабатывающим заводам. Но в случае нашего региона, скорее региональная власть была заинтересована в том, как бы выгодней продать кстовский НПЗ. Это было очень важно, так как вне империи завод не мог существовать.

Этот период был объективно обусловлен, так как в это время капитал начал искать применение. Буквально в течение полутора - двух лет структура собственности в регионах (в частности, Нижегородской области) сменилась радикальным образом. Это было заметно по изменению статуса региональной экономической элиты. Первоначально ФПГ должны были считаться с мнением региональной элиты (Пугин, Жарков, Лузянин), но постепенно один за другим представители стали превращаться либо в наемных менеджеров, либо в почетных пенсионеров. То есть, центры влияния стали уходить за пределы региона. Этот факт довольно сильно повлиял на выборы. Так, например действующий губернатор Ходырев своевременно смог договориться с

Дерипаской, который формально поддерживал Склярова. Я предполагаю, что так же вели себя и другие игроки региона. В компании Склярова мы пытались привлечь внимание общественности к вопросу ФПГ, которые входят на нижегородский рынок. Стратегия была такая: пусть ФПГ приходят на Нижегородский регион, вкладывают деньги в предприятия, а власть будет контролировать их деятельность и стараться извлечь максимальную пользу из этого сотрудничества. Было очень интересно посмотреть, как же население относится к подобному явлению. Мы обнаружили, что, в общем, население достаточно спокойно относится к процессу покупки заводов. Каких-то предубеждений, барьеров у него нет.

Большинство из приходивших ФПГ не утруждали себя объяснениями, что они хотят от региона, каким образом собираются использовать заводы. И это вызвало определенное беспокойство. Но сейчас в каком-то смысле ситуация стабилизировалась. Безусловно, есть и положительный и отрицательный опыт, но люди уже поняли, что, может быть, это не самый лучший вариант, но с другой стороны предприятие работает. Пока такого опыта, что крупное нижегородское предприятие куплено и искусственно обанкрочено, не было.

Надо заметить, что существуют такие отрасли экономики, которые фактически были уничтожены не только в отдельных регионах, но и во всей России. Например, производство фототехники. На рынок пришли иностранные компании Kodak, Konica, скупили необходимое производство и обанкротили. Вроде бы на нижегородской земле таких казусов не случалось. В целом, отношение ФПГ к предприятиям толерантно. С другой стороны, в определенной степени приход ФПГ на региональный рынок подорвало позиции региональной элиты, потому что в Нижегородской области региональная элита в основе своей – это промышленный директорат. Часть традиционного директората смогла приспособиться (определенные условия, совладельцы с ФПГ). Но стратегические решения по ключевым предприятиям региона принимаются вне области.

***- Вряд ли подобное явление положительно для нижегородской элиты?***

**Нижегородские предприниматели теряют власть**, но и они далеко не всегда использовали ее во благо региона. Хотя элита все-таки более патриотична по отношению к региону, населению.

**- Выгодно ли ФПГ сотрудничество с СМИ?**

В крупных корпорациях всегда есть медиа-бюджеты, которые берут на себя вопросы урегулирования отношений СМИ и ФПГ, которая собирается проникнуть на региональный рынок. Данные структуры, как правило, действуют целенаправленно. Сибал всегда активно работает с журналистским сообществом. В частности, наша организация в течение года проводила полный мониторинг для Сибала. Данная ФПГ тщательно отслеживала, что пишется в регионе о ее деятельности, заказывала публикации с целью узнать, насколько точно передается информация.

Года два назад, конкуренты ГАЗа проплатили антипропаганду газовой продукции. Была выпущена целая серия репортажей о небезопасности автомобилей ГАЗ. Представители РусПромАвто до сих пор вспоминают об этом инциденте с содроганием и стараются теперь более тщательно следить за репутацией.

Кто-то вообще не работает с региональными СМИ. В этом случае считается, что если это бизнес межрегионального уровня, то нужно работать с общероссийской прессой. В данном случае, ФПГ занимают циничную позицию. Руководителям ФПГ всё равно, в какой регион вкладывать деньги. Главная задача - быстро и без лишней суеты начать производство.

Иногда в рамках системной работе ФПГ вкладывают деньги в местные телекомпании. Не секрет, что телекомпания «Волга» несколько раз переходила из рук в руки. Сейчас 49% пакета владеет Лукойл. Но чаще это делается по договоренности с властями. Пока региональный медиа-бизнес - это скорее убыточное вложение денег. Соответственно, если ФПГ вкладывает деньги в СМИ области, значит намерения у данной группы очень серьезные.

**- Какова степень независимости нижегородских СМИ?**

В России СМИ никогда не были независимы. Но я знаю, что отдельные индивиды достаточно успешно маневрируют между центрами влияния. ТК «Сети-НН» периодически испытывала проблемы, так как довольно трудно определить, с какой ФПГ необходимо сотрудничать. На самом деле, ситуация в Нижегородской области является скорее уникальным случаем. В нашем регионе работает несколько телестанций, которые освещают события. Например, в

республике Коми крупная нефтяная компания купила местный телеканал, полностью его оснастила оборудованием, частотой вещания, квалифицированным персоналом. Соответственно для данной телекомпании были сформулированы условия, которые она была вынуждена выполнять.

***- При помощи каких средств ФПГ может завоевать Нижегородский рынок?***

Если вернуться к Нижегородской области, то в нашем регионе, помимо традиционных сфер влияния, находится представительство полпреда. Плюрализм, с одной стороны, дает возможность для маневров, с другой стороны - он обязывает крупных игроков вникать в местную ситуацию, что им не всегда комфортно. Безусловно, намного легче договориться с одним центром, а в нашем регионе ситуация несколько другая.

Поэтому если говорить о стратегиях ФПГ то, на мой взгляд, можно выделить три основных:

1. Активная. ФПГ приходит в регион, вникает в местную ситуацию и договаривается со всеми органами власти.
2. ФПГ приходит в регион и договаривается с одним центром. Данная стратегия наиболее подвержена коррупции, так как отношения строятся на обмене взаимными услугами.
3. ФПГ не обременяет себя проблемами региона, берет от него то, что ей нужно, и начинает заниматься своей деятельностью, исходя из позиции, что если региональной власти надо будет договориться, то она сама придет.

Если говорить о примерах, то «Базовый элемент» по-прежнему ведет активную политику по завоеванию прежде всего репутации. Компания тщательно отслеживает информацию, которая проходит в СМИ. Я знаю, что существует негласная договоренность между ФПГ и некоторыми СМИ, согласно которой СМИ должны своевременно информировать «Базовый элемент» о публикациях, которые будут содержать информацию, способную скомпрометировать компанию. Подобная стратегия является одной из наиболее выгодных, хотя достаточно затратной. Я предполагаю, что и другие ФПГ освоили данную стратегию, так как довольно давно уже не было никаких серьезных «наездов» на ФПГ в Нижегородской области. Хотя это может быть связано с тем фактом, что региональные СМИ предпочитают не

связываться с ФПГ. К сожалению, СМИ привыкли печатать информацию, будь она положительной или компрометирующей, только за деньги. Если такой информации и финансовой поддержки нет, тогда СМИ предпочитают писать о чем-то другом.

**- Какие фракции в наибольшей степени вовлечены в процесс коммуникации с ФПГ?**

Безусловно, это и исполнительная и законодательная власть. В нашем регионе существует равновесие между этими ветвями, и это скорее положительный фактор. Законодательная власть напрямую зависит от ФПГ. Ни для кого не секрет, что в ряде областей региона довольно трудно избираться без поддержки предприятий (Балахна, Кстово, Павлово, Заволжье). Как уже ранее упоминалось, СМИ также вовлечены в процесс коммуникации с ФПГ.

Судебные органы. Когда у ФПГ что-то не получается или они сталкиваются с конфликтом, то, как правило, решение проблемы переносится с регионального на федеральный уровень. Поэтому суетиться вокруг местных судов для ФПГ нет смысла.

**- Каковы инструменты воздействия на региональный рынок?**

Собственно внутрирегиональный рынок ФПГ мало интересует. С другой стороны, сейчас наблюдается тенденция прихода капитала в торговлю. По определению, данные ФПГ должны быть более чуткими к внутреннему рынку. Надо иметь в виду, что торговый капитал - это очень быстрый текучий капитал. Вложения в эту сферу очень быстро окупаются. Нужно заметить, что в данной сфере иностранным, столичным ФПГ даже не надо выработать специальную стратегию, так как в большинстве регионов, в том числе и в Нижегородской области, нет организаций, способных конкурировать с ново пришедшими. В этой ситуации власть может только попытаться извлечь выгоду для региона. Хотя и здесь довольно трудно предугадать результат, так как ФПГ приходят уже с готовыми планами, стратегиями, а для региональной власти это все-таки новая сфера.

**- Можно ли использовать ФПГ в качестве ресурса?**

Нет, конечно. Местная власть сейчас не в самом выгодном положении. У нее забрали основные налоги, прежде всего, легко собираемые налоги. Существует способ, при помощи которого

региональная власть может использовать ФПГ в качестве ресурса, это поддержка конкуренции на региональном рынке. Подобная ситуация будет выгодна, как региону, населению, так и власти. Также наиболее выгодная ситуация для региона, это когда часть прибыли возвращается в строительство региональной экономики. И задачей любой власти является найти способы воздействия на ФПГ, которые бы позволили развивать область.

***- Насколько прозрачной должна быть деятельность ФПГ?***

Это сильно зависит от того, объявляет ли себя данная компания прозрачной. Многие ФПГ предпринимают попытки перейти на уровень прозрачных отношений. Опять же это связано с выходом на внешний рынок, репутацией. Для региона лучше, чтобы таких компаний было больше, хотя пока в этой сфере у российских компаний мало опыта. Можно ежемесячно опубликовать отчеты, но это еще не значит, что деятельность организации чиста.