

УДК 32(075)

ББК 66.0

П27

Рецензент:

доктор политических наук,

ведущий научный сотрудник ИНИОН РАН *Н.Ю. Лапина*

ISBN 5-7598-0341-7

© Перегудов С.П., 2006

© Оформление. Издательский дом  
ГУ ВШЭ, 2006

# ОГЛАВЛЕНИЕ

---

<b>Введение .....</b>	<b>5</b>
-----------------------	----------

## **Глава 1. Крупная корпорация как социально-политический институт**

1.1. Крупная корпорация — ключевое звено современной экономики .....	7
1.2. Основные виды современной крупной корпорации. Компания «ЛУКОЙЛ» как типичная ИБГ .....	13
1.3. Слагаемые политического ресурса корпораций .....	25
1.4. Крупная корпорация как группа интересов особого рода .....	35
Литература .....	49
Тесты .....	49
Тематика заданий для самостоятельной работы и текущего контроля .....	50
Контрольные вопросы .....	51

## **Глава 2. Политическое участие корпораций в странах развитого капитализма. Плюрализм и корпоративизм**

2.1. Формы и методы политического участия корпораций в странах Запада .....	52
2.2. Корпоративный капитал в системе принятия решений Европейского союза .....	64
2.3. Плюрализм и корпоративизм в отношениях бизнеса и власти .....	74
Литература .....	81
Тесты .....	82
Тематика заданий для самостоятельной работы и текущего контроля .....	83
Контрольные вопросы .....	83

**Глава 3. Формирование корпоративного капитала  
в переходной экономике**

3.1. Становление корпоративного сектора России .....	85
3.2. Современный период формирования корпоративного сектора в России .....	92
Литература .....	101
Тесты .....	102
Тематика заданий для самостоятельной работы и текущего контроля .....	103
Контрольные вопросы .....	103

**Глава 4. Крупные российские корпорации в системе власти**

4.1. Президентский уровень взаимодействия .....	105
4.2. Корпорации и правительство .....	114
4.3. Крупный бизнес в Государственной Думе .....	123
4.4. Корпорации и власть в регионах .....	130
Литература .....	141
Тесты .....	142
Тематика заданий для самостоятельной работы и текущего контроля .....	143
Контрольные вопросы .....	143

**Глава 5. Корпорации, общество и институты власти**

5.1. Крупная корпорация в системе власти (концептуальный аспект) .....	144
5.2. Корпорации, гражданское общество и институты власти .....	151
Литература .....	160
Тесты .....	161
Тематика заданий для самостоятельной работы и текущего контроля .....	162
Контрольные вопросы .....	162

# ВВЕДЕНИЕ

---

Современная крупная компания, или корпорация (как она обычно именуется, в отличие от средних или мелких компаний), есть прежде всего порождение рыночных отношений и конкуренции, приводящих, с одной стороны, к дифференциации в мире бизнеса, а с другой — к росту, укрупнению и слияниям, вплоть до образования гигантских монополистических структур.

Процессы эти и лежащие в их основе закономерности и ограничения описаны во множестве концептуально-теоретических и прикладных исследований. Довольно много теоретических и иных работ посвящено и изучению политической роли корпоративного сектора в системе политических отношений. Достаточно упомянуть марксистскую концепцию государственно-монополистического капитализма, финансовой олигархии, правящего класса, а также многочисленные теории и концепции элиты, «внутреннего круга», «железного треугольника» и им подобные, чтобы осознать неисчерпаемость исследования политической роли и влияния «большого бизнеса». Во всех этих теоретических построениях главный и, можно сказать, даже исключительный акцент делается на роли узкой группы (или групп) лиц, стоящих во главе корпоративных и корпоративно-финансовых образований, что, учитывая действительно огромную их роль в политическом процессе, вполне оправдано.

Существует, однако, еще одно направление исследований, авторы которых пытаются выявить конкретные формы и модели политических отношений крупных корпораций. При этом наряду с самими корпорациями и государством в качестве элементов таких моделей учитываются также другие влиятельные общественные силы. Немаловажным моментом такого рода исследований является то, что корпорация в них рассматривается как организация, имеющая сложную внутреннюю структуру и не сводимая, в том числе и по своему политическому влиянию, лишь к влиянию ее верхушки. Растущее значение придается и системе отношений внутри корпорации, причем эти внутренние отношения не ограничиваются лишь отношениями трудовыми. Корпо-

рация рассматривается не просто как организация, но и как определенным образом функционирующий социальный организм, как совокупность, имеющая общие интересы.

Учебный курс «Крупная корпорация как субъект публичной политики», положенный в основу нашей книги, как видно из его названия, должен органично вписаться в это «корпоративистское» направление.

Согласно практически единодушному мнению аналитиков-«корпоративистов», да и не только их, по мере поступательного развития мировой экономики и мировой цивилизации роль корпорации как экономического, политического и социального института неуклонно возрастает. Недаром еще с 1970-х гг. крупнейшие транснациональные корпорации стали именоваться государствами в государстве, а с развитием глобализации самые авторитетные обществоведы-политологи заговорили о «корпоративном перевороте» и даже о «корпоративном тысячелетии».

Появился термин «корпоративное гражданство», причем ведутся достаточно серьезные изыскания и дискуссии, призванные выявить сущность этого понятия и перспективы дальнейшего развития в данном направлении. Все чаще и настойчивее ставится вопрос о воздействии корпоративного сектора на будущее демократии и гражданского общества, при этом делаются как весьма пессимистические, так и достаточно оптимистические оценки и прогнозы. Многие ученые и аналитики рассматривают альтернативные варианты корпоративного развития, вокруг них разворачиваются серьезные дискуссии, переходящие подчас в политическое противостояние.

Россия как одна из крупнейших стран современного мира не может оставаться вне этих процессов. Она не только их неперемный участник, но и, испытывая на себе их воздействие, одновременно сама влияет на них.

Накопленный мировым научным сообществом багаж помогает выявить глубинные, базовые процессы, лежащие в основе происходящих изменений, а также ту эволюцию, которую претерпевают формы и методы корпоративно-государственных и корпоративно-общественных отношений.

Осмысление российских реалий в свете данных концептов и моделей, причем не в статике, а в динамике, и является главной задачей данного учебного пособия.

# 1

## Г л а в а

---

# КРУПНАЯ КОРПОРАЦИЯ КАК СОЦИАЛЬНО- ПОЛИТИЧЕСКИЙ ИНСТИТУТ

## 1.1

---

### Крупная корпорация — ключевое звено современной экономики

И в научной литературе, и в популярных СМИ существуют две основные трактовки понятия «корпорация» — широкая и узкая. Что касается первого, то в соответствии с ним корпорация — это сообщество (организация, объединение, группа и т.д.) лиц, нацеленных на отстаивание или продвижение своих специфических (корпоративных) интересов. Само слово «корпорация» ведет начало от латинского «corpus» — «тело, замкнутый на самого себя организм», и длительное время употреблялось именно в таком, широком понимании. Наиболее часто оно стало употребляться в Средние века, когда происходило формирование сословно-профессиональных, «корпоративных» общностей преимущественно торгового и ремесленного характера — гильдий, ганз, колледжей и т.п. В дальнейшем понятие «корпорация» стало трактоваться еще шире, корпорациями стали именоваться едва ли не любые объединения и организации, члены которых имели те или иные общие интересы, выходящие за рамки чисто профессиональных. Например, Маркс называл государственную бюрократию «корпорацией государства». В наши дни понятие «корпорация» нередко применяется к различным группам чиновников, военных, а также к неформальным группиров-

кам — кланам, кликам и т.п., — образованиям, преследующим своекорыстные цели (известный российский политолог О.В. Гаман-Голутвина, например, пишет о «кланово-корпоративных» структурах<sup>1</sup>; о «корпоративных кланах» пишет и А.Ю. Зудин<sup>2</sup>).

В широком смысле корпорациями являются и такие объединения, как профсоюзы, союзы предпринимателей, другие социально-профессиональные объединения, принадлежащие к той же категории организаций, что и упомянутые средневековые структуры.

Многие объединения и группировки имеют признаки корпоративных, и создается впечатление, что к этой категории можно причислить любую из существующих организаций и групп, независимо от характера и рода деятельности. В действительности, однако, это далеко не так, ведь корпоративные объединения — это лишь одна из разновидностей более широкого круга организаций и объединений, именуемых чаще всего группами интересов, или заинтересованными группами. Значительная часть их нацелена не на достижение собственной, часто своекорыстной, выгоды, но на отстаивание более широкого общественного интереса (или интересов). Это прежде всего экологические, правозащитные, благотворительные организации, организации по борьбе с бедностью, в защиту животных и т.п.

В самом общем виде можно сказать, что признаками корпоративности обладают те группы интересов, которые относятся либо к социально-профессиональным, либо к институциональным их категориям. В меньшей степени, а чаще всего вообще лишены этих признаков так называемые группы интересов одной цели, поскольку именно они чаще всего отстаивают не столько собственные, сколько значительно более широкие общественные интересы.

В принципе слова «корпорация», «корпоративный» идеологически и политически нейтральны и сами по себе не несут пропагандистской или идеологической нагрузки. Однако нередко им придается заведомо негативный смысл, и в целом ряде случаев это делается не без основания.

Нас более всего интересуют не только что рассмотренное широкое понятие «корпорация» и корпоративный интерес, но прежде всего корпорация в узком смысле этого слова, т.е. корпорация как хозяйствен-

---

<sup>1</sup> Куда идет Россия. М., 2000. С. 164.

<sup>2</sup> Общественные науки и современность. 1999. С. 63.

ная единица, совершенно конкретный субъект экономических и политических отношений. В этом смысле корпорация, как уже было отмечено, — это крупная компания (фирма), производящая товары или услуги, или, нередко, и то, и другое вместе.

Подробнее разные виды корпораций будут рассмотрены ниже, здесь же попытаемся выяснить более общие вопросы, связанные с местом и ролью корпораций и корпоративного сектора экономики в целом, в условиях так называемого корпоративного переворота и прогрессирующей глобализации. Это поможет нагляднее представить тот контекст, в рамках которого функционирует и развивается корпоративный сектор России, интересующий нас более всего.

Впервые понятие «корпоративный переворот» было введено У. Лафферти — председателем программного комитета по подготовке VIII Конгресса Международной ассоциации политических наук, состоявшегося в августе 2000 г. в Квебеке (Канада). С точки зрения профессора Лафферти, корпоративный переворот — это движение «к новой эре более влиятельных корпоративных форм и процессов». Соответственно и сама цель конгресса была сформулирована как выяснение воздействия «корпоративного переворота на существующие формы правления и разные типы обществ». Примечательно, что и тема конгресса была обозначена как «Мировой капитализм, управляемость и общество (к корпоративному тысячелетию?)»<sup>1</sup>. И хотя выражение «корпоративное тысячелетие» было поставлено под вопрос, уже сам по себе факт столь неординарного внимания к корпоративной составляющей общественно-политического развития мирового сообщества со стороны руководства самой авторитетной политологической организации говорил, что называется, сам за себя.

Конечно же, существенная роль крупных корпораций в экономике и политике значительного числа стран, и в первую очередь стран с развитой рыночной экономикой, обозначилась уже достаточно давно, еще в начале XX в. Именно тогда появились слова «монополия», «монополистический капитализм» и стали применяться меры по ограничению экспансии крупного бизнеса, подрывавшей сами основы рыночной конкуренции. Тогда же начали предприниматься попытки теоретического осмысления процессов монополизации, главным образом со

---

<sup>1</sup> Полис. 1999. № 5. С. 183.

стороны тех, кто стремился обосновать неизбежность упадка и краха капиталистического строя. Как известно, реальное развитие капитализма не подтвердило эти идеологически заданные прогнозы, реальная роль монополий оказалась куда более скромной.

Тем не менее концентрация производства и капитала продолжалась, роль крупного корпоративного капитала возрастала, и выяснением этой роли занялись многие серьезные аналитики. Особенно большой интерес к корпоративной проблеме проявили ученые США — страны, где процессы «корпоративизации» зашли достаточно далеко. Один из наиболее известных обществоведов послевоенного периода Джон Гэлбрейт опубликовал в 1960—1970-х гг. ряд работ, в которых попытался обосновать тезис о том, что несколько сот крупнейших корпораций США превратились в «сердцевину индустриальной системы»<sup>1</sup>. Согласно приведенным данным, в 1960-е гг. 500 самых крупных корпораций США контролировали более 2/3 активов обрабатывающей промышленности страны<sup>2</sup>. Оценивая будущую роль корпораций в мировой экономике и политике, Гэлбрейт писал, что, судя по всему, «масштаб деятельности крупнейшей корпорации должен приближаться к масштабу деятельности государства»<sup>3</sup>. Пройдет совсем немного времени, и тезис о крупной корпорации как «государстве в государстве» станет едва ли не общим местом и в научной, и в популярной литературе. В одной из своих более поздних работ, характеризуя корпорацию как организацию и сравнивая ее в этом смысле с государством, Гэлбрейт пишет, что одной из характерных черт обеих организаций является то, что они выступают в качестве «источника власти»<sup>4</sup>.

Весьма основательно анализировал экономическую, социальную и политическую роль корпорации один из самых авторитетных аналитиков американского капитализма Питер Дракер. Специальные исследования места и роли американской корпорации в системе политической власти проводил профессор Эдвин Эпштейн. Интересные работы по этой проблеме выполнены учеными и других стран. (О работах уже упомянутых и других ученых более подробно будет сказано в гл. 2, по-

---

<sup>1</sup> Гэлбрейт Дж. Новое индустриальное общество. М., 1969. С. 126.

<sup>2</sup> Там же. С. 117.

<sup>3</sup> Там же. С. 118.

<sup>4</sup> Galbraith J.K. The Anatomy of Power. Boston, 1983. P. 56.

священной формам и методам политического участия корпораций в странах Запада.)

Но если крупная корпорация уже давно конституировалась в качестве важнейшего звена экономической и политической системы капитализма, то в чем же тогда смысл самого понятия «корпоративный переворот»?

Если говорить о странах Запада, то здесь новый уровень экспансии корпоративного капитала сводится к двум основным моментам. Во-первых, она продолжается внутри самих этих стран. При этом речь идет не столько об оттеснении среднего и мелкого бизнеса, сколько о своего рода сращивании с ним и образовании вокруг крупных корпораций «гроздьев», кластеров мелких и средних фирм, связанных общими производственными, организационными, финансовыми и другими узами. Чаще всего такое сращивание взаимовыгодно, его нельзя квалифицировать как поглощение мелкого и среднего бизнеса и лишение его самостоятельной роли. Подавляющая часть этого бизнеса существует «сама по себе» и составляет ту основную конкурентную, рыночную среду, из которой вырастает и в которой функционирует в качестве ее организационной части крупный бизнес.

Во-вторых, экспансия корпораций за пределы отдельных стран и превращение наиболее крупных из них в транснациональные (о чем подробнее — чуть позже) имеет еще более существенное значение.

С конца прошлого столетия в ряде стран так называемого третьего мира, и прежде всего в странах Юго-Восточной Азии и Латинской Америки, довольно бурно стал формироваться влиятельный корпоративный сектор. Процесс этот во многом способствовал быстрому экономическому росту этих стран. В ряде случаев, особенно это относится к странам Юго-Восточной Азии, развитие корпоративных структур искусственно поощрялось государством, появился даже термин «чеболизация экономики». Происхождение этого термина связано с созданием в Южной Корее «чеболей» — крупных финансово-промышленных групп. Экспансия данных структур способствует формированию глобального финансово-экономического, технологического и информационного пространства, размывающего национальные границы и функционирующего по правилам игры данного пространства. Глобализация имеет и свое политическое измерение, причем, как и в трех других упомянутых нами измерениях, корпоративный капитал начинает играть решающую роль.

Новое качество взаимодействия социально-экономических и политических субъектов в мировом, планетарном, пространстве выражается в том, что их возможности для преодоления национальных границ существенно возрастают, в результате чего даже экономика стран, где собственный корпоративный капитал либо отсутствует, либо только-только зарождается (как в ряде африканских государств), с большей или меньшей скоростью «корпоративизируется». Таким образом корпоративный капитал становится универсальным, общемировым феноменом, и, пожалуй, именно в этом и заключается главный смысл корпоративного переворота. Это не просто расширение географии, «прописки» корпоративного капитала, но и оккупация им всей мировой экономики.

Естественно, что процесс экспансии корпораций не обошел и Россию (как и другие страны бывшего СССР), больше того, он, по сути дела, определил и сам характер, и особенности экономического и в значительной степени социально-политического развития страны в пост-социалистическую эру.

Хотя новое качество корпоративного капитала можно обнаружить во всех направлениях его экспансии вглубь и вширь, наиболее ярко оно проявилось в транснационализации крупных корпораций. Процесс этот начался довольно давно, еще в 1960—1970-е гг. появился термин «многонациональные корпорации» (МНК), были проведены исследования их роли и места в мировой экономике. Однако в течение многих лет выход корпораций за пределы национальных групп являлся не чем иным, как одним из проявлений *интернационализации* капитала и экономики в целом. Иначе говоря, он развивался в рамках межнациональных экономических отношений. Отсюда, в частности, и сам термин «многонациональные корпорации», т.е. корпорации, базирующиеся хотя и на нескольких, но все же национальных субъектах мировой экономики и политики.

Принципиальное, качественное, отличие нынешнего этапа развития корпоративного сектора за пределами национальных границ заключается в том, что это развитие происходит уже не в рамках интернационализации, а в рамках *глобализации*, представляющей собой более органичное взаимодействие субъектов мировой экономики, средств массовой информации, культур и различного рода политических структур.

Следует, конечно же, иметь в виду, что речь идет отнюдь не о чем-то уже свершившемся и обретшим черты постоянства, а о процессе,

суть, результаты и последствия которого, несмотря на его объективный характер, будут во многом определяться действиями мирового сообщества и его субъектов, включая, разумеется, и национальные государства (о чем мы подробнее поговорим ниже).

Чтобы дать наглядное представление о том, как далеко продвинулся корпоративный капитал в своей экспансии на глобальном экономическом пространстве, приведем следующие цифры. Согласно данным одного из последних докладов Всемирного банка, если в 1960-х гг. в мире насчитывалось около 7 тыс. корпораций, действовавших более чем в одной стране, то во второй половине 1990-х гг. было уже 65 тыс. транснациональных корпораций (ТНК), а число входящих в них дочерних компаний и фирм достигло 670 тыс. По тем же данным, в самом конце 1990-х гг. они производили около 10% глобального совокупного общественного продукта (против 5% в начале 1980-х гг.). По подсчетам специалистов Российской академии наук, в начале XXI в. на долю ТНК приходится около половины объема мирового промышленного производства и международной торговли<sup>1</sup>.

Разумеется, дело не только и даже не столько в цифрах, сколь бы впечатляющими они ни были. Главное — это та новая роль, которую играют крупные российские корпорации и корпорации других стран, а также корпоративный капитал в целом в современном *политическом* развитии и в его отношениях с гражданским обществом. Эту роль мы и попытаемся выявить.

## 1.2

---

### **Основные виды современной крупной корпорации. Компания «ЛУКОЙЛ» как типичная ИБГ**

Наиболее распространенными видами крупных корпораций (компаний, фирм) в современной России являются холдинги, финансово-промышленные группы и интегрированные бизнес-группы. В странах Запада, да и в России все большее число крупных компаний обретают международный характер и именуется транснациональными корпорациями.

---

<sup>1</sup> Независимая газета. 2002. 5 марта.

Корпорация — *холдинг* — это крупная компания, которая помимо центрального звена, или управляющей компании, имеет ряд дочерних компаний, находящихся под управлением материнской компании, при известной (иногда очень широкой) автономии. Самым распространенным видом холдингов в России является так называемый распределенный холдинг, т.е. компания, акционерный капитал которой находится в распоряжении нескольких юридических лиц, причем этими юридическими лицами могут быть не только дочерние компании, но и всякого рода фирмы-посредники, офшоры, за которыми стоят те или иные реальные собственники. Подобного рода усложненная структура собственности явилась следствием холдинговой приватизации, при которой персонал наиболее крупных предприятий и фирм был не в состоянии выкупить контрольный пакет акций, а те, кто стал реальными собственниками, стремились обеспечить непрозрачность компаний, уйти от контроля государства и минимизировать уплату налогов<sup>1</sup>.

Другой тип крупной холдинговой компании — классический, или «пирамидальный», холдинг, в котором центральная (материнская) компания концентрирует пакеты акций дочерних компаний и соответственно является центром принятия основных управленческих решений. Многие из этих корпораций имеют строгую управленческую иерархию и именуется вертикально интегрированными компаниями (ВИК). Типичные примеры такого рода компаний — «ЛУКОЙЛ», «ЮКОС» и большинство других крупных нефтяных компаний.

Хотя подавляющее большинство российских корпораций являются холдингами, имея другие, не менее существенные характеристики, они гораздо чаще называются *финансово-промышленными группами* (ФПГ). Обычно это тот же холдинг, но с весомой финансовой составляющей, т.е. банком, причем зачастую не одним. Большинство крупных российских корпораций имеют эту составляющую, однако в полном смысле финансово-промышленными группами являются лишь те из них, в которых банки играют лидирующую роль (например «Альфа-групп» и «МДМ-групп»).

Значительно большее число крупных корпораций обладают характеристиками *интегрированной бизнес-группы* (ИБГ), представляю-

---

<sup>1</sup> Подробнее об этом см.: Паппэ Я. Олигархи: экономическая хроника, 1992—2000. М.: ГУ ВШЭ, 2000; Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен // Проблемы прогнозирования. 2002. № 1, 2.

щей собой довольно жестко управляемый холдинг, с сильным и эффективным центральным звеном во главе. По сути дела ИБГ — это собирательное название подавляющего числа современных крупнейших российских корпораций, включая и ФПГ. Правда, введший впервые в научный оборот понятие «интегрированная бизнес-группа» Я. Паппэ в одной из последних своих статей пишет, что «формальная структура собственности в ИБГ радикально отличается от холдинговой»<sup>1</sup>. Однако, характеризуя эту структуру, он, по сути дела, описывает ее так же, как описывал несколько ранее структуру «распределительного» холдинга. Важным (и даже важнейшим) моментом, характерным для «распределительного холдинга» типа ИБГ является, однако, то, что над первым (предприятия — производители товаров и услуг из реального и финансового сектора) и вторым («облако офшоров», в совокупности владеющих контрольными пакетами их акций) его уровнями возвышается узкая группа физических лиц, являющихся реальными собственниками. Как правило, эти люди занимают ключевые управленческие позиции в структурах первого, т.е. производственно-финансового, уровня. В результате такой концентрации собственности и управления данные структуры, будучи по форме конгломератами, и часто многоотраслевыми, обретают характеристики интегрированных, т.е. централизованно управляемых, бизнес-групп<sup>2</sup>.

Некоторые российские ИБГ («ЛУКОЙЛ», «ЮКОС», «Альфа-групп», «Интеррос» и др.) достаточно далеко продвинулись на мировой рынок и либо уже обрели, либо в скором времени обретут характеристики *транснациональных корпораций* (ТНК). Подробнее об этом мы поговорим в одной из следующих глав.

Помимо названных видов существуют крупные компании, специализирующиеся на одном виде деятельности и представляющие собой единую корпоративную структуру, т.е. просто корпорацию (например, Новолипецкий металлургический комбинат).

В своей совокупности все названные корпорации составляют корпоративный сектор российской экономики, который прошел уже несколько этапов своего развития.

---

<sup>1</sup> Паппэ Я.Ш. Российский крупный бизнес как экономический феномен // Там же. № 1. С. 78—95.

<sup>2</sup> Там же.

Чтобы иметь более наглядное представление о крупной российской корпорации, рассмотрим некоторые из ее основных характеристик на примере компании «ЛУКОЙЛ». Пример этот тем более интересен, что эта крупнейшая нефтяная корпорация страны была своего рода первопроходцем, вставшим на путь вертикально интегрированного бизнеса.

Основы организационной структуры компании были заложены в 1991 г., когда в результате объединения крупных добывающих и перерабатывающих предприятий нефтяной промышленности был создан концерн «ЛангепасУрайКогалымнефть». В 1993 г. указом президента концерн был преобразован в акционерное общество «ЛУКОЙЛ». Как подчеркивают руководители компании, создание столь крупной хозяйственной единицы было непростым делом, особенно учитывая тот факт, что оно проходило в период проведения реформ, идеология и направление которых диктовались командой либеральных реформаторов, возглавлявшейся Е. Гайдаром и А. Чубайсом. Их планы реорганизации отрасли предусматривали раздробление нефтяной промышленности на добывающие, перерабатывающие и сбытовые компании, конкурирующие друг с другом в соответствующих сферах деятельности. Подобная линия, однако, встретила резкое противодействие высших руководителей нефтяной промышленности, которые выдвинули собственный вариант реорганизации отрасли — создать несколько крупных компаний на принципах вертикальной интеграции (по опыту успешно развивающихся крупных нефтяных компаний мирового класса). В развернувшемся противоборстве верх одержали нефтяные и газовые «генералы» и тем самым была предотвращена основывавшаяся на догматах неолИБерализма попытка поставить во главу угла принципы конкурентной борьбы и борьбы за выживание, которые в условиях кризисной ситуации в отрасли и ее технологической и управленческой отсталости могли бы привести к непредсказуемым последствиям.

Победе сторонников создания крупных корпоративных структур способствовала поддержка премьер-министра В. Черномырдина, занимавшего в течение ряда лет пост министра газовой промышленности. Он, в частности, настоял на создании сначала концерна, а затем компании «Газпром», объединившей все основные предприятия отрасли, включая систему газопроводов. Что касается нефтяной промышленности, то основной фигурой, отстаивавшей упомянутые принципы реорганизации отрасли, являлся бывший заместитель министра нефтяной промышленности Вагит Алекперов. Именно ему принадлежит идея

реорганизации отрасли на принципах вертикальной интеграции, в соответствии с которой несколько крупных нефтяных компаний концентрируют в своих подразделениях разведку, добычу, переработку и сбыт нефтепродуктов (т.е. весь процесс «от скважины до бензоколонки»). Как подчеркивает В. Алекперов в своей книге, где подробно излагается и сама идея, и ее реализация, замысел состоял в том, чтобы не только покончить с принципами советской плановой экономики, но и сломать те бюрократические барьеры, которые были воздвигнуты между функциональными подотраслями нефтяной промышленности, отвечавшими за разведку, бурение, добычу, переработку и сбыт<sup>1</sup>.

В ходе практической реализации данной идеи был создан концерн, объединивший три нефтедобывающих комплекса в западносибирских городах — Лангепасе, Урае и Когалыме. Заглавные буквы этих городов образовали первую часть названия компании «ЛУКОЙЛ», вторая же в переводе с английского означает «нефть». В концерн вошли также два крупных нефтеперерабатывающих завода в Перми и Волгограде, а также другие, более мелкие предприятия отрасли.

Хотя на первых порах преобразованные в дочерние компании предприятия сами распоряжались своими акциями, в дальнейшем руководство центральной компании добилось того, что все пакеты акций «дочек» были переданы под общее начало, а акционеры стали совладельцами уже не нескольких, а одной компании. Завершилось это «собираение капитала» в 1996 г., и именно с этого времени компания окончательно обрела свои нынешние характеристики.

Непосредственно в состав компании «ЛУКОЙЛ» входит свыше 60 дочерних компаний, в ее орбите находится около двух десятков «зависимых» компаний (в которых она имеет весомый пакет акций). С ней тесно сотрудничает несколько банков, однако в отличие от ряда других компаний она никогда не принадлежала (и не принадлежит) банкам и является в полном смысле этого слова корпорацией реального сектора экономики. Это обстоятельство явилось одним из главных факторов, позволивших компании относительно безболезненно пережить августовский кризис 1998 г. и использовать более благоприятные возможности внутреннего рынка для укрепления своих позиций в стране и за рубежом.

---

<sup>1</sup> Алекперов В.Ю. Вертикально интегрированные нефтяные компании России. М., 1996. С. 101—106.

В настоящее время ее дочерние структуры функционируют более чем в 63 регионах России и 30 странах мира. Компания обеспечивает 22% общероссийской добычи нефти, свыше 14% нефтепереработки и формирует около 5% доходов консолидированного бюджета страны.

Организационная структура компании, описанная в книге ее президента В. Алекперова и в годовых отчетах 2000—2004 гг., представляет собой вертикаль, основными уровнями которой являются годовое собрание акционеров, совет директоров и его председатель-президент (являющийся одновременно председателем правления), правление, управления и отделы, возглавляемые вице-президентами и другими топ-менеджерами. Дочерними компаниями руководят генеральные директора, назначаемые сверху.

Во главе управленческой пирамиды стоит президент, который, будучи председателем правления, не только представляет компанию на внешнем рынке, но и является главной фигурой, находящейся в центре подготовки и принятия управленческих решений. Авторитет президента в компании исключительно велик, и не удивительно, что он причисляется специалистами к числу наиболее влиятельных менеджеров самого высокого класса в России.

В настоящее время в управлении компанией все больший акцент делается на органичное сочетание функциональных (вертикальных) и дивизионных (горизонтальных) структур, причем роль последних возрастает. Им передается расширяющийся круг оперативных решений, повышается их самостоятельность, одновременно в них идет постоянный процесс совершенствования управления и управленческих технологий.

В регионах, где имеется несколько дочерних компаний, существуют территориальные управления, возглавляемые большей частью генеральными директорами наиболее влиятельных «дочек».

На данный момент управленческая структура центрального аппарата компании включает в себя два основных блока — производственный (подразделяется на направления «разведка и добыча», «переработка и сбыт») и финансовый, управление которыми осуществляется на уровне первых вице-президентов.

Практически с первых лет существования «ЛУКОЙЛ» прилагала и прилагает немалые усилия к установлению тесного взаимодействия с финансовыми институтами, т.е. прежде всего с банками и страховыми компаниями. Ее наиболее влиятельным партнером была и остается инвестиционно-банковская группа «НИКОЙЛ» (ныне — «УралСиб»). Президент группы Н. Цветков уже ряд лет является членом совета ди-

ректоров компании. Инвестиционно-банковская группа «УралСиб» входит в число 30 крупнейших по размеру собственного капитала банков и в десятку наиболее надежных банков России. С 1995 по 1998 г. инвестиционно-банковская группа привлекла для «ЛУКОЙЛ» свыше 1 млрд. долл. зарубежных инвестиций.

После краха банка «Империал» в 1998 г. основным расчетным банком «ЛУКОЙЛ» стал банк «Петрокоммерц», через который в 2001 г. проходило 65% рублевых и 25% валютных потоков компании. За три последних года банк поднялся с 54-го на 17-е место по размеру активов. Доля «ЛУКОЙЛ» в капитале банка достигла в 2001 г. 80% и продолжает расти. В отличие от инвестиционно-банковской группы «НИКОЙЛ», «Петрокоммерц» не является крупным акционером «ЛУКОЙЛ», а его представители не входят в совет директоров. В июле 2002 г. «ЛУКОЙЛ» заключила соглашение о стратегическом партнерстве с одним из крупнейших банков России — Внешторгбанком. Помимо обслуживания финансовых потоков компании банк занялся привлечением средств для ее инвестиционных проектов.

В 1996 г. «ЛУКОЙЛ» создала собственную страховую группу, основой которой явились страховые компании «ЛУКОЙЛ-Гарант» и «ЛУКОЙЛ-Медведь». В 2001 г. страховая группа приобрела «Русскую страховую компанию» и сосредоточила в своих руках свыше 5% российского страхового бизнеса. Расширение деятельности компании за рубежом стимулирует ее стремление развивать там и собственный банковский бизнес. Одной из последних инициатив явилось приобретение в 2001 г. пакета акций швейцарского банка «Еугасо». Судя по сообщениям деловой прессы, банк нужен компании для обслуживания ее дочерних компаний в Европе.

Для упорядочения управления своими зарубежными предприятиями и компаниями в 1998 г. была создана консолидированная компания «LUKOIL Overseas Holding Ltd.», на базе которой сформирован Центр развития и управления международными активами и проектами компании «ЛУКОЙЛ».

Одновременно с совершенствованием организационной структуры компании модернизируется и ее менеджеральная структура, принимаются меры по внедрению современных методов корпоративного управления.

Вместе с тем, как отмечается в документах и материалах компании, здесь постоянно ощущается дефицит высококвалифицированных

менеджеров. Для преодоления этого дефицита молодых специалистов направляют на стажировку в зарубежные страны, приглашают опытных специалистов и инструкторов из иностранных компаний, проводят регулярное обучение на местах, обеспечивают компьютерную и общую технологическую оснащенность управленческих структур. Компания поддерживает тесные отношения с ведущими вузами страны, готовящими кадры нефтяников: подписаны долгосрочные соглашения с Российским государственным университетом нефти и газа имени И.М. Губкина и Уфимским государственным нефтяным техническим университетом о подготовке высококвалифицированных специалистов для своих предприятий компании. «ЛУКОЙЛ» оказывает этим учреждениям постоянную материальную и иную поддержку. В самой компании для ее специалистов и руководящих работников организована система повышения квалификации, в рамках которой каждый специалист проходит курсы обучения не реже одного раза в пять лет. Создан также специальный учебный центр компании, в составе которого функционирует более десятка учебно-курсовых комбинатов. По направлению компании в аспирантуре высших учебных заведений страны в 2000 г. обучалось свыше 30 специалистов. В последующие годы это число продолжало увеличиваться.

Многое в этом направлении делается и в дочерних компаниях. Как отмечал генеральный директор нефтеперерабатывающей компании «ЛУКОЙЛ-Пермнефтьоргсинтез» (ПНОС), десятки специалистов компании посетили в последнее время американские предприятия соответствующего профиля, где они изучали не только современную технологию и инженерные новшества, но и особенности и характер управленческого процесса, трудовых отношений, этики бизнеса. Около 60 молодых специалистов прошли обучение в Японском центре (Москва), где изучали опыт японских фирм.

Довольно часто предприятия и компании, которые поглощает «ЛУКОЙЛ» в процессе расширения, нуждаются в серьезном укреплении управленческих структур. В этих случаях осуществляется радикальная реорганизация, а порой и почти полная замена прежнего менеджмента.

Самый последний случай подобной тотальной смены руководства дочерней структуры имел место сразу после присоединения к группе компании «Коми ТЭК». Как сообщили автору представители уже нового ее руководства во время бесед с ними весной 2002 г., только единицы из прежних топ-менеджеров, да и то не самые высокопоставленные, остались на прежних местах. Практически было обновлено все

основное руководство компании. Как в этом, так и в других подобных случаях практикуется переход части менеджмента, в том числе и высшего, из «старой» дочерней компании в новую. Так, в течение двух-трех последних лет из компании «ЛУКОЙЛ-Западная Сибирь» были направлены, по свидетельству ее генерального директора В. Некрасова, многие ее управленцы и специалисты в Республику Коми, Волгоградскую и Астраханскую области. Соответственно осуществляются перемещения снизу вверх в тех структурах, где возникают вакансии. Кстати сказать, сам Некрасов был назначен генеральным директором компании после того, как в 1998 г. ее генеральный директор С. Вайншток стал президентом «Транснефти».

Несмотря на постоянное обновление кадрового состава, проблема управленческих кадров отнюдь не утрачивает свою актуальность, а подчас становится и более острой. Одна из причин тому — слабая вертикальная мобильность управленцев (и это относится не только к «ЛУКОЙЛ»). Согласно заявлениям некоторых видных бизнесменов, высшее руководство крупных компаний опасается выдвигать или приглашать на ключевые должности новых людей и допускать их к источникам конфиденциальной информации. В соответствии с оценками самих высших менеджеров, доля «новой поросли» управленцев в российском «большом бизнесе» составляет примерно 25%. Скорее всего этой цифрой измеряется и обновление управленческого персонала в компании «ЛУКОЙЛ» (в центральной компании такую информацию получить не удалось). Вместе с тем, судя по составу совета директоров и правления компании (приведенном в материалах к собраниям акционеров и последних годовых отчетах), на уровне высшего руководства корпорации (и, вероятно, ее дочерних компаний) поколение управленческих кадров, сформированное в основном из наиболее динамичной и относительно молодой части бывшей советской производственной номенклатуры, по-прежнему занимает не менее 70—80% всех самых влиятельных должностей. Оба первых вице-президента и четыре вице-президента (из 16) начинали свою деятельность в «ЛУКОЙЛ» с момента ее создания. Из десяти других вице-президентов девять еще до прихода в компанию занимали руководящие должности в нефтегазовой промышленности и энергетике. Большинство членов совета директоров являются высшими должностными лицами компании и ее «дочек».

Для приобщения миноритарных акционеров к системе принятия решений и информации о положении дел в компании на собрании 2001 г.

в состав совета директоров предполагалось ввести двух независимых, т.е. не связанных ни с менеджментом, ни с государством, представителей. Однако ни один из них не был избран. Одной из причин этого компетентные наблюдатели считают недостаточно высокий авторитет предлагавшихся кандидатур. На собрании 2002 г. в новый совет директоров были избраны два иностранных управленца — бизнесмены мирового класса, причем один из них, вплоть до февраля 2002 г., был вице-президентом нефтяной компании «Chevron Corporation». По информации деловой прессы, их кандидатуры были согласованы с иностранными акционерами «ЛУКОЙЛ».

На внеочередном акционерном собрании в декабре 2004 г. в составе совета директоров одно место предоставлено представителю американской компании «Conco Phillips», купившей незадолго до этого 7,6% акций «ЛУКОЙЛ», остававшихся в собственности государства. От миноритарных акционеров был избран председатель наблюдательного совета компании «Ренессанс Капитал» (ей принадлежит около 2% акций компании) А. Шохин.

Однако включение новых кандидатур в состав совета директоров вряд ли может изменить сам характер компании как «менеджеральной», т.е. реально управляемой высшими менеджерами и практически полностью им подконтрольной. Подобное положение избавляет компанию от возникновения конфликтных ситуаций между двумя главными составляющими управленческих верхов (т.е. советом директоров и правлением), столь характерных для ряда российских компаний и корпораций.

В настоящее время средний возраст управленцев компании колеблется от 45 до 55 лет (президенту в 2005 г. исполнилось 55 лет), что для менеджеров такого уровня вполне нормально и, быть может, даже оптимально. Не вызывает сомнений и то, что пройденная ими школа и опыт работы делают их профессионалами высокого и высочайшего класса. Недаром многие исследователи менеджмента считают, что в нынешних российских условиях такого рода специалисты востребованы не менее, а в ряде случаев и более, нежели предприниматели «новой волны». Однако время идет, и проблема обновления будет обостряться не только в связи с возрастом, но и с усилением конкуренции в нефтяном бизнесе, а также с изменениями требований к самой профессии. Причем этот последний момент для компании «ЛУКОЙЛ» даже более актуален, нежели первый.

Одним из ключевых моментов для характеристики интегрированных бизнес-групп в России является вопрос о распределении собственности, с которым напрямую связана проблема контроля над корпора-

цией. В этом смысле развитие компании «ЛУКОЙЛ» представляется достаточно типичным, хотя у каждой ИБГ много сугубо индивидуальных особенностей.

На протяжении десяти лет существования корпорации отношения собственности в ней изменялись по трем основным направлениям.

Первое направление характеризуется постоянным снижением доли собственности наемного персонала, которая изначально составляла всего 2,5%. Согласно изысканиям автора, если вначале небольшим количеством акций располагало 70—80% рядовых работников компании, то сейчас — не более 40—50%. Что же до общей доли акций у них, то вряд ли она превышает 2%, а скорее всего не дотягивает до этой цифры. Как бы то ни было, в качестве собственника роль персонала компании (и это относится практически ко всем нефтяным компаниям и даже корпоративному капиталу в целом) можно считать минимальной, а в целом ряде случаев — практически нулевой.

Второе направление сдвигов в отношениях собственности — это прогрессирующее снижение доли государственного пакета акций. Если в период акционирования компании она составляла 80%, то уже к началу 1998 г. снизилась в результате продаж на инвестиционных курсах до 26%. К июню 2002 г. эта доля не превышала 13,5%, а к концу года в результате продажи 5,9% акций на Лондонской фондовой бирже снизилась до 7,6%. В конце 2004 г. был продан и этот пакет, и ныне «ЛУКОЙЛ» — полностью частная компания, как и большинство других нефтяных компаний (исключая «Роснефть»).

Согласно данным самой компании, ее высший менеджмент контролирует немногим более 20% акций. Самыми крупными акционерами из числа руководителей компании являются ее президент В. Алекперов (10,38% акций), член совета директоров, президент инвестиционно-банковской группы «НИКОЙЛ» Н. Цветков (5,2%) и вице-президент Л. Федун (4,62% акций). Все трое входят в число долларовых миллиардеров России.

Не контролируя большую часть акционерного капитала, руководство компании тем не менее остается главным распорядителем этого капитала, объединяя функции управляющего и наиболее влиятельного собственника. В немалой степени этому способствует статус номинальных держателей, который имеет большинство собственников — юридических лиц, а также исключительно большой разброс акций среди тех, кто держит их на счетах последних.

2. Какие формы корпоративных отношений существуют в регионах России?
3. Можно ли говорить о наличии гражданского общества в России? Что можно сказать о его инфраструктуре?
4. Существует ли в России система трехстороннего социального партнерства, и если да, то каков механизм его реализации?
5. Как бы вы охарактеризовали современный уровень взаимодействия глобальных НКО и ТНК?

**Перегудов, С. П.** Крупная корпорация как субъект публичной политики [Текст] : учеб. пособие для вузов / С. П. Перегудов ; Гос. ун-т — Высшая школа экономики. — М. : Изд. дом ГУ ВШЭ, 2006. — 163, [5] с. — 2000 экз. — ISBN 5-7598-0341-7 (в обл.).

Учебное пособие подготовлено на основе спецкурса, который читается автором на факультете прикладной политологии Государственного университета — Высшей школы экономики. Автор дает развернутую характеристику современной крупной корпорации как социально-политического института, используя концептуальные и теоретические наработки зарубежных и отечественных политологов. Анализируются отношения корпорации, общества и власти в странах Запада и ЕС. Прослеживается процесс становления корпоративного сектора в России, анализируются основные уровни взаимодействия крупного российского бизнеса с государством и обществом. В конце каждой главы приведены список рекомендованной литературы и тесты для контроля знаний студентов.

Для студентов и преподавателей вузов, а также для всех интересующихся данной тематикой.

УДК 32(075)  
ББК 66.0

*Учебное издание*

Перегудов Сергей Петрович

**Крупная корпорация  
как субъект публичной политики**

Редакторы: *Н.И. Балашова, О.А. Шестопалова*

Художественный редактор *А.М. Павлов*

Корректор *Е.Е. Андреева*

Компьютерная верстка: *Н.Е. Пузанова*

ЛР № 020832 от 15 октября 1993 г.

Подписано в печать 25.05.2006 г. Формат 60×88<sup>1</sup>/<sub>16</sub>. Бумага офсетная.

Гарнитура NewtonС. Печать офсетная. Усл. печ. л. 10,19.

Уч.-изд. л. 10,05. Тираж 2000 экз. Заказ № . Изд. № 530

ГУ ВШЭ. 125319, Москва, Кочновский проезд, 3

Тел./факс: (495) 772-95-71