

## ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ И ЭКОНОМИЧЕСКИЕ УСЛОВИЯ СОЗДАНИЯ И РАЗВИТИЯ КОНСОЛИДИРОВАННЫХ ГРУПП БИЗНЕСА

© 2008 г.

*А.С. Кокин, Д.Ю. Николаев*

Нижегородский госуниверситет им. Н.И. Лобачевского

kockin@mail.ru

*Поступила в редакцию 25.01.2008*

Рассматриваются экономические и организационные условия создания и развития консолидированных групп бизнеса. Ещё до открытой приватизации государственной собственности высокопоставленные чиновники приватизировали ту часть государственной собственности, которая находилась в сфере их управления. Это послужило началом консолидированных групп бизнеса, которые впоследствии превратились в неформальные финансовые группы, связанные с теневыми финансовыми отношениями.

*Ключевые слова:* консолидированная группа бизнеса, приватизация, финансовая группа.

Современный этап развития экономических отношений в России характеризуется функционированием крупных многоотраслевых холдингов – консолидированных групп бизнеса, как то: АО «НК «ЛУКойл», ОАО «Сибнефть», ОАО «Норильский никель» и др. В настоящее время насчитывается более 40 таких структур. Под их контролем находится не менее 40–50% всех финансово-товарных потоков страны, ими обеспечивается значительная часть налоговых и иных поступлений в бюджет [5]. Наряду со значительным позитивным влиянием, которое данные структуры оказывают на экономику страны, здесь получило широкое распространение неформальных финансовых отношений, которые в связи с масштабностью представляют непосредственную угрозу экономической безопасности России.

В связи с этим актуальна разработка экономических и организационных методов регулирования данных неформальных отношений. Для этого необходимо изучение тех экономических и организационных условий, в которых развиваются и функционируют консолидированные группы бизнеса.

Консолидированные группы развивались в условиях, обусловленных экономическими реалиями времени своего существования. Поэтому исследование этих групп неразрывно связано с экономическими условиями в целом по стране в конкретный период. Рассмотрим их.

В 1980 г. получили право жизнь так называемые центры научно-технического творчества молодёжи (ЦНТТМ), которым партия разрешила заключать договора с последующей выплатой наличных денег исполнителям.

Молодые предприниматели «от номенклатуры» цинично произносили привычные речи о

научно-техническом прогрессе, а на деле использовали все предоставленные законом возможности для «делания денег». Система ЦНТТМ заложила фундамент обогащения будущих бизнесменов – руководителей государственных предприятий и руководителей самих ЦНТТМ.

Еще до открытой приватизации высокопоставленные чиновники приватизировали ту часть государственной собственности, которая находилась в сфере их управления. Это была «приватизация государства государством». Скрытая от глаз стороннего наблюдателя, она проходила без всякого объявления, под полным контролем государственных чиновников и имела целью присвоение ими экономической инфраструктуры – управления промышленностью, банковской системы и системы распределения. В этот период (1988–1992 гг.) на месте министерств были созданы концерны, на месте госбанков – коммерческие банки, на месте госнабов и торгов – биржи, совместные предприятия и крупные торговые дома.

Были приватизированы целые министерства. Наиболее яркий пример такого рода – концерн «Газпром», созданный в августе 1989 г. на базе Министерства газовой промышленности СССР. Руководителем концерна стал бывший министр В.С. Черномырдин. Бывший министр В.М. Величко в 1992 г. возглавил концерн «Тяжэнергомаш» – приватизированное Министерство тяжелого, энергетического и транспортного машиностроения. Бывший министр транспортного строительства СССР В.А. Брежнев в 1991 г. встал во главе созданной на базе министерства корпорации «Трансстрой».

Вскоре появился так называемый класс «уполномоченных», или крупных собственников, которым государство «поручило развитие

рынка». Этот класс был защищен государством и существовал благодаря льготам и привилегиям. Например, государство уполномочивало привилегированные банки осуществлять самые выгодные и высокорентабельные операции. Причисление банка к числу «уполномоченных» означало как признание его солидности и надежности со стороны властных структур, так и его близость к правительственным кругам.

В 1994 г. сектором изучения элиты Института социологии РАН было проведено социологическое исследование на тему «Крупные банки России». На основе собранной информации был построен индекс «уполномоченности». Он соответствовал количеству номинаций, по которым банк являлся уполномоченным государственными органами. По данным исследования, в России было 74 уполномоченных банка, причем 48 из них являлись уполномоченными лишь по одной номинации. При этом государство уполномочивало вести наиболее ответственные финансовые операции банки отнюдь не самые крупные, да и не самые надежные. Главным критерием выбора, по мнению авторов [3], была близость их собственников к структурам власти.

Самые крупные старые государственные банки (Сбербанк, Внешэкономбанк, Агропромбанк, Промстройбанк) не входили в число уполномоченных. Явными лидерами «уполномоченности» являлись новые коммерческие банки, созданные при содействии партийных и комсомольских органов еще в конце 1980-х годов: Инкомбанк, «Менатеп», Кредобанк, «Российский кредит» и др.

Следующий этап связан с так называемыми залоговыми аукционами и созданием вертикально-интегрированных межрегиональных корпораций. Сформированные финансово-промышленные группы предложили огромный кредит под залог самых крупных промышленных предприятий. Три бизнесмена: В. Потанин – глава ОНЭКСИМбанка, М. Ходорковский – глава банка «Менатеп», А. Смоленский – глава банка «Столичный» – явились инициаторами этой акции. Их предложение было принято правительством, и в сентябре 1995 г. Госкомимущество РФ утвердило перечень из 44 предприятий, акции которых передавались правительству для обеспечения кредита коммерческих банков.

Строго говоря, данная сделка не была приватизацией. Предприятия не продавались, а лишь отдавались под залог кредита, предоставляемого коммерческими банками. Но реально передача предприятий в залог означала их продажу, так как все участники понимали, что через год у правительства не будет средств для возвраще-

ния долга и лучшие предприятия России перейдут «за долги» в руки предпринимателей.

Так, ОНЕКСИМбанк получает контрольный пакет акций государственного «Норильского никеля», владеющего 35% мировых запасов никеля, 55% палладия, а также 20% платины и другими ценными элементами таблицы Менделеева, всего за 170.1 млн долл. Реальная стоимость на момент покупки составляла порядка 2 млрд долл. Сегодняшняя цена (без каких-либо существенных вложений) – 5 млрд 201 млн долл. «Менатэпу» достается 45% акций богатейшей нефтяной компании ЮКОС в залог всего за 159 млн долл. при реальной цене порядка 6 млрд долл. По этому же сценарию были приватизированы «Сибнефть», «Сиданко», «Сургутнефтегаз», а несколько позднее – «Связьинвест» [3].

Кризис 1998 г. несколько изменил траекторию развития. В посткризисный период на арену вышли промышленные предприятия России.

В целом поэтапно экономические условия становления крупных консолидированных групп России приведены в табл. 1.

Организационные предпосылки появления, развития и исчезновения в этих экономических условиях консолидированных групп бизнеса рассмотрим на примере группы «Империя Ходорковского». Данное название, заимствованное нами из работы [2], никогда не применялось в действительности и носит лишь характер принадлежности. Приведенные данные и выводы в нашей работе имеют лишь научный интерес и не дают оценку или квалификацию действиям М. Ходорковского.

Изначально следует отметить, что организационно все начиналось, как группа банка «Менатеп», которая затем стала группой «Менатеп-Роспром-ЮКОС», затем на короткое время «ЮКОС-Менатеп», затем ЮКОС. Группа прошла путь от финансово-торговой к финансово-промышленной, а затем к промышленно-финансовой с четкой нефтяной специализацией. При этом первое лицо группы всегда оставалось одним и тем же – М.Б. Ходорковский. То же самое касается и второго лица – Л. Невзлина. В основном не менялась и команда главных собственников и менеджеров, лишь пополняясь при приобретении новых компаний.

Итак, с использованием ресурсов ЦНТТМ, в самом конце 1988 г. был учрежден банк «Менатеп» (Менетеп). Он сразу вошел в сотню крупнейших банков России, постоянно поднимаясь все выше и выше (01.01.1993 г. 26-е место, 01.01.1995 г. 12-е место, 01.07.1997 г. 10-е место, 01.07.1998 г. 5-е место) [2].

Первым из крупных частных фирм (еще во времена СССР) «Менатеп» начал массовую

Таблица 1

## Этапы становления крупных консолидированных групп в России

Период	Название этапа	Характеристика бизнес-элиты	Характеристика экономического процесса
1986–1989	Создание «комсомольской экономики»	Выделение из номенклатуры экспериментальной группы бизнесменов	Монополизация сверхприбыльных быстрорастущих секторов экономики
1989–1992	Латентная (номенклатурная) приватизация	Образование «класса уполномоченных»	Приватизация финансовых и управляющих структур. Концентрация финансового капитала
1992–1994	Открытая приватизация промышленности	Образование бизнес-элиты	Борьба московских банков за передел промышленности
1994–1998	Залоговые аукционы	Образование олигархии	Захват московскими банками крупнейших промышленных предприятий. Создание финансово-промышленных групп и вертикально-интегрированных компаний
1998–наст. время	Кризис 1998 г. и посткризисное развитие	Образование региональной олигархии	Оформление ведущих холдингов, специализация бизнеса

продажу своих акций физическим лицам. Создав при этом ажиотажный спрос, банк затем в течение многих лет не выплачивал сколь-нибудь значимых дивидендов.

Банк специализировался на работе с корпоративными клиентами (крупными предприятиями). Обслуживание физических лиц не являлось для него приоритетным направлением, хотя он был в числе лидеров и по объемам привлеченных вкладов.

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

По нашему мнению, «Менатеп» был единственным из российских банков, который с самого начала заявил о намерении сформировать вокруг себя крупный промышленный холдинг. И последовательно выполнял заявленную программу действий начиная с конца 1992 г. В процессе ваучерной приватизации и в последующие годы банк приобрел крупные пакеты акций более ста промышленных предприятий (правда, впоследствии это количество пришлось сократить вдвое).

В 1994 г. группой было приобретено предприятие ОАО «Апатит», крупнейший производитель апатитового концентрата.

Фондом имущества Мурманской области проводился инвестиционный конкурс по про-

даже 20% пакета акций ОАО «Апатит». Согласно действующему на тот момент законодательству, победителем признавалось лицо, предложившее максимальный объем инвестиций. Конкурс проводился без всякой привязки к числу участников, возможность победы единственно-го претендента оговаривалось особо.

30.06.1994 г. конкурсной комиссии были представлены четыре заявки от следующих компаний: АОЗТ «Волна» (предложенная сумма инвестиций – 563 млн руб.), АОЗТ «Флора» (1273 млн рублей), АОЗТ «Малахит» (837 млн рублей) и АОЗТ «Интермединвест» (19 900 млн рублей) [4].

С юридической точки зрения указанные компании в своих действиях подчинялись лишь собственной воле.

На основании представленных документов комиссия по проведению инвестиционного конкурса вынесла решение о признании компании АОЗТ «Интермединвест», которое предложило самый большой объем инвестиций, победителем конкурса по покупке акций ОАО «Апатит».

Однако 01.07.1994 г. АОЗТ «Интермединвест», АОЗТ «Малахит», АОЗТ «Флора» отказались от заключения договора купли-продажи ОАО «Апатит» несмотря на то, что по объему предлагаемых ими инвестиций по сравнению с предложениями АОЗТ «Волна» являлись победителями конкурса.

Таким образом, победителем конкурса по покупке 20% акций ОАО «Апатит» оказалось АОЗТ «Волна». Между АОЗТ «Волна» и фондом имущества Мурманской области был заключен договор № 176 купли-продажи пакета акций ОАО «Апатит» на инвестиционном кон-

курсе от 01.07.1994 г. в размере 20% акций указанного предприятия в количестве 415 803 шт.

Цена сделки Фондом имущества Мурманской области в соответствии с условиями продажи на инвестиционном конкурсе была определена не по рыночной стоимости, а по номинальной стоимости акций, которая равнялась 415 млн 803 тыс. неденоминированных руб. [4].

Экономически эта сделка, по данным правоохранительных органов, проводилась при следующих условиях [4].

1. Компания АОЗТ «Волна», АОЗТ «Флора», АОЗТ «Малахит» и АОЗТ «Интермединвест» возглавлялись руководителями, физическими лицами, работавшими в банке «Менатеп», либо в АОЗТ «МФО «Менатеп», в СП «РТТ» или в других коммерческих организациях, учредителем которых выступал банк «Менатеп» или другое, связанное с ним юридическое лицо.

2. Все свои банковские счета данные юридические лица имели в банке «Менатеп», а после его ликвидации в банках: ОАО АКБ «Доверительный и инвестиционный банк», ОАО КБ «Менатеп Санкт-Петербург» и ОАО КБ «Мибанк».

3. Бухгалтерский учет этих компаний осуществлялся из единого центра: сначала АОЗТ «МФО «Менатеп», затем СП «РТТ», после ООО «Вирсавия», т.е. компаний, подконтрольных группе «Империя Ходорковского».

4. Учредителями данных юридических лиц выбирались третьи компании, которые сами в свою очередь учреждались иностранными компаниями, зарегистрированными в офшорных зонах.

На основании этого нами делается вывод, что экономически компании АОЗТ «Волна», АОЗТ «Флора» и АОЗТ «Интермединвест» являлись бизнес-единицами консолидированной группы «Империя Ходорковского» и были подчинены общей стратегии группы.

Кроме того, как упоминалось выше, «Менатеп» также стал одним из главных победителей залоговых аукционов конца 1995 г.

Основным приобретением «Менатепа» на залоговых аукционах стал контрольный пакет акций нефтяной компании «ЮКОС», которая была второй по объему производства и запасам и третьей по качественным показателям вертикально-интегрированной нефтяной компании России. В конечном итоге, по данным Я.Ш. Паппэ [1], в результате залогового аукциона и последовавшего за ним инвестиционного конкурса компании, представляющие «Менатеп», приобрели более 80% акций ЮКОСа.

Ядро компании составляли нефтедобывающие объединения «Юганскнефтегаз» и «Самаранефтегаз» и три нефтеперерабатывающих завода в Самаре, Сызрани и Новокуйбышевске. Основным перспективным ресурсом ЮКОСа являлось сверхкрупное и потенциально сверхэффективное Приобское нефтяное месторождение.

С этого момента нефтяная промышленность становится основным центром интересов «Империи Ходорковского».

В конце 1997 г. в результате приватизационного конкурса был приобретен контрольный пакет акций Восточной нефтяной компании (ВНК).

ВНК – региональная нефтяная компания, расположенная на юге Западной Сибири. Включала в себя «Томскнефть», «Томскнефтегазгеологию», Ачинский нефтеперерабатывающий завод и три сбытовых предприятия «Томскнефтепродукт», «Новосибирскнефтепродукт», «Хакаснефтепродукт».

По основным показателям компания находилась либо в конце первой, либо в начале второй десятки российских нефтяных компаний. Активы ВНК, безусловно, являлись хорошим дополнением к ресурсам и мощностям ЮКОСа.

Основные звенья, входившие в консолидированную группу «Империя Ходорковского» к концу 1977 года, представлены в табл. 2.

Сам же банк «Менатеп» на конец 1997 г. имел 37 филиалов, а также три дочерних банка в России: Самарский биржевой банк, «Менатеп-Санкт-Петербург», СКВ-банк (Екатеринбург) – и два в ближнем зарубежье: «Менатеп-Ереван» и «Менатеп-Сухуми». В дальнем зарубежье банк имел дочернюю финансовую компанию Menatеп Finance S.A. в Швейцарии.

Для работы с промышленными предприятиями, входящими в группу, в сентябре 1995 г. была создана специальная управляющая компания ЗАО «Роспром». Она осуществляла не только управление финансовыми потоками, но и инвестиционный, сбытовой и производственный менеджмент на предприятиях группы. Но при этом их акции не передавались ни в собственность компании, ни в доверительное управление. Иначе говоря, Роспром с самого начала формировался не как самодостаточная структура, а как проектно-производственно-технологическое подразделение консолидированной группы предприятий.

В начальный период количество предприятий, управляемых Роспромом, по данным его руководителей, равнялось 29, а к концу 1997 г. составляло более 40.

Кризис, начавшийся после 17.08.1998 г., наиболее сильный удар нанес по банковской со-

Таблица 2

Основные звенья «Империи Ходорковского» к концу 1997 года

Основные финансовые институты	Основные предприятия реального сектора	Основные СМИ
Банк «Менатеп» Банк «Менатеп-Санкт-Петербург» Инвестиционная компания «Русские инвесторы»	НК ЮКОС Восточная нефтяная компания «Омкшина» Московский шинный завод АО «Апатит» «Воскресенские минеральные удобрения» Волжский трубный завод АО «Нитрон» Мурманское морское пароходство «Волготанкер»	Издательство «Индепендент-Медиа»

ставляющей группы: банк «Менатеп» был сразу же признан безнадежным. В середине мая 1999 г. у «Менатепа» была отозвана банковская лицензия, а в начале июня Арбитражный суд по инициативе ЦБР начал процедуру его банкротства, которая на конец 1999 г. находилась в завершающей стадии конкурсного производства.

Часть его бизнеса была переведена в бывший дочерний банк «Менатеп-Санкт-Петербург», который резко увеличил свой уставный капитал и к которому отошла практически вся филиальная сеть «Менатепа». При этом в сентябре 1998 г. состав акционеров банка «Менатеп-Санкт-Петербург» полностью сменился. Было объявлено, что принадлежавший «Менатепу» контрольный пакет его акций продан ряду предприятий нефтяного и газового комплекса России. Полный список этих предприятий в средствах массовой информации не приводился, но согласно общему мнению контрольный (или почти контрольный) пакет акций принадлежит структурам ЮКОСа, а блокирующий получило ЗАО «Сигма-газ» – «внучка» Газпрома.

Другая часть бизнеса и клиентов была сконцентрирована в Доверительном и инвестиционном банке, который также уже довольно давно входил в империю.

И «Менатеп-Санкт-Петербург», и Доверительный и инвестиционный банк в посткризисный период достаточно быстро расширяют масштабы своей деятельности и по количественным показателям (на 01.01.2000 г.) входят в число ведущих российских банков. Первый из них занимает 28-е место по размеру чистых активов и 19-е по капиталу, а второй 16-е место по размерам активов и 11-е по капиталу.

В нефтяной составляющей в начале 1998 г. было объявлено о планах создания компании «ЮКСИ», объединяющей ЮКОС, ВНК и контролируемую Б. Березовским и Р. Абрамовичем «Сибнефть». Компания, возникшая в результате такого объединения, стала бы первой в России и с объемом добычи около 100 млн тонн вошла

бы в число мировых лидеров. Было объявлено о создании объединенного правления и начале осуществления юридических процедур объединения. Процесс должен был завершиться к началу 1999 г. Однако уже летом 1998 г. было объявлено, что никакого объединения не будет.

После неудачи с ЮКСИ начались преобразования в ЮКОСе и ВНК, а именно были разделены вертикали собственности и управления. Функции исполнительных органов всех добывающих предприятий ЮКОСа и ВНК были переданы специально созданной управленческой компании разведки и добычи «ЮКОС-эксплорейшн энд продакшн» (ЮКОС-ЭП), перерабатывающих и сбытовых – компании «ЮКОС-рифайнинг энд маркетинг» (ЮКОС-РМ), а оба головных холдинга передали функции своих исполнительных органов компании «ЮКОС-Москва». Эта операция, в частности, позволила ЮКОСу и ВНК начать функционировать как единый комплекс и игнорировать позиции миноритарных акционеров дочерних компаний.

Основные звенья, входившие в консолидированную группу «Империя Ходорковского» к концу 1999 года, представлены в табл. 3.

После 17.08.1998 г. позиции империи в ряду крупнейших российских консолидированных групп полностью определялись наличием в ее составе связки из двух нефтяных компаний ЮКОС и ВНК (или в общем ЮКОС), которые по всем объемным показателям суммарно занимали второе место в российском нефтяном секторе (после ЛУКойла) и имели хорошие возможности как для успешного текущего функционирования, так и для развития в долгосрочной перспективе.

Основные активы ЮКОСа (в т.ч. ВНК) представлены в табл. 4.

Итак, организационно консолидированная группа «Империя Ходорковского» представляла собой группу юридически независимых компаний.

Таблица 3

## Основные звенья «Империя Ходорковского» к концу 1999 года

Основные финансовые институты	Основные предприятия реального сектора	Основные СМИ
Доверительный и инвестиционный банк Банк «Менатеп-Санкт-Петербург» [Банк «Менатеп»] Инвестиционная компания «Русские инвесторы» Страховая компания «ЮКОС-Гарант»	НК ЮКОС Восточная нефтяная компания «Волготанкер» «Апатит» «Воскресенские минеральные удобрения»	Издательство «Индепендент-Медиа»

Примечания: В квадратных скобках приводятся названия банков, бывших на конец 1997 г.

Таблица 4

## Основные активы Юкоса

Юкос ЭП разведка и добыча	Юкос РМ переработка и сбыт	
Самаранефтегаз Томскнефть Востсибнефтегаз Арктикгаз Уренгойл ИНК	Ангарская нефтехимическая компания Ангарский завод полимеров Ангарский завод катализаторов и оргсинтеза Ачинский НПЗ Куйбышевский НПЗ Нефтегорский ГПЗ Новокуйбышевский НПЗ Отраденский ГПЗ Самаранефтехимпроект Средневожский НИИИП Стрежевский НПЗ Сызранский НПЗ	Белгороднефтепродукт Брянскнефтепродукт Бурятнефтепродукт Воронежнефтепродукт Липецкнефтепродукт Орелнефтепродукт Пензанефтепродукт Самаранефтепродукт Ставропольнефтепродукт Тамбовнефтепродукт Томскнефтепродукт Ульяновскнефтепродукт Хакаснефтепродукт Ю-Кубань Юг-Миниойл Иркутскнефтепродукт Интернефть Гермес-Москва

О единой экономической структуре и экономической зависимости данных компаний говорит структура владения [1].

Структура владения НК ЮКОСом до 1999 года, в период с 1999 года по 2003 год и после 2003 года представлена на рис. 1, 2, 3.

Таким образом, в экономических условиях конца 80-х – начала 90-х гг. была создана холдинговая структура, имевшая вполне определенный центр. Организационно данная структура представляла собой группу юридически независимых, но экономически связанных между собой предприятий.

Эти условия позволили в рамках группы «Империя Ходорковского» организовать неформальные финансовые отношения.

В конце 2002 г. к операциям группы государством был предъявлен ряд претензий о наличии в рамках консолидированной группы неформальных финансовых отношений, впоследствии были возбуждены уголовные дела, по которым были вынесены обвинительные приговоры.

Тайные экономические отношения в группе «Империя Ходорковского», на основе имеющейся информации, производились по следующим направлениям:

- экономический захват предприятий, включение их в состав группы, лишение их экономической самостоятельности;
- вывод активов предприятий и перевод их в бизнес-единицы группы;
- реализация продукции внешним контрагентам через офшорные компании;
- уклонение от уплаты налогов;
- изъятие бюджетных средств из финансовой системы государства.

Объектом этих отношений являлись:

- стоимость предприятий;
- доход предприятий;
- активы предприятий;
- финансовые ресурсы государства.

Субъектами отношений являлись:

- физические лица;
- юридические лица;
- группы юридических лиц;
- должностные лица государства.

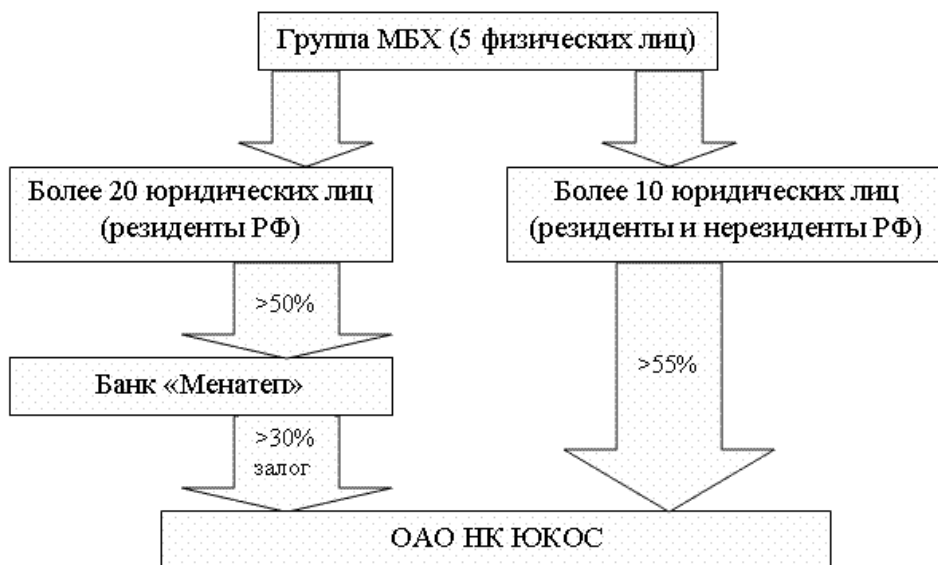


Рис. 1. Структура владения НК ЮКОС до 1999 года

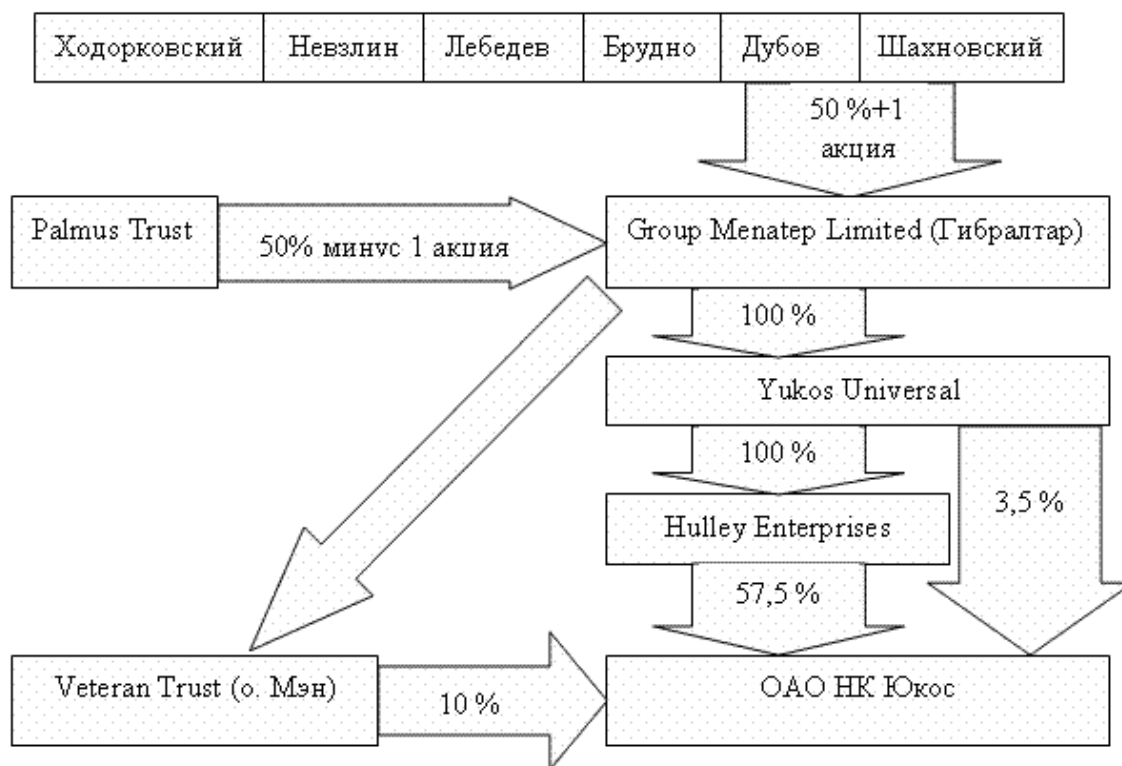


Рис. 2. Структура владения НК ЮКОС с 1999 по 2003 год

Последствием разбирательства по поводу организации неформальных финансовых отношений явилось то, что в итоге основа группы «Империя Ходорковского» того периода – компания ЮКОС была признана банкротом 01.08.2006 года. Всего в реестр его кредиторов включены 137 требований 63 кредиторов на

общую сумму 709 512 млрд руб., в т. ч. налоговая задолженность нефтяной компании.

В настоящее время активы ЮКОСа распродают в рамках процедуры банкротства.

Этот момент, по нашему мнению, можно считать концом существования группы «Империя Ходорковского».

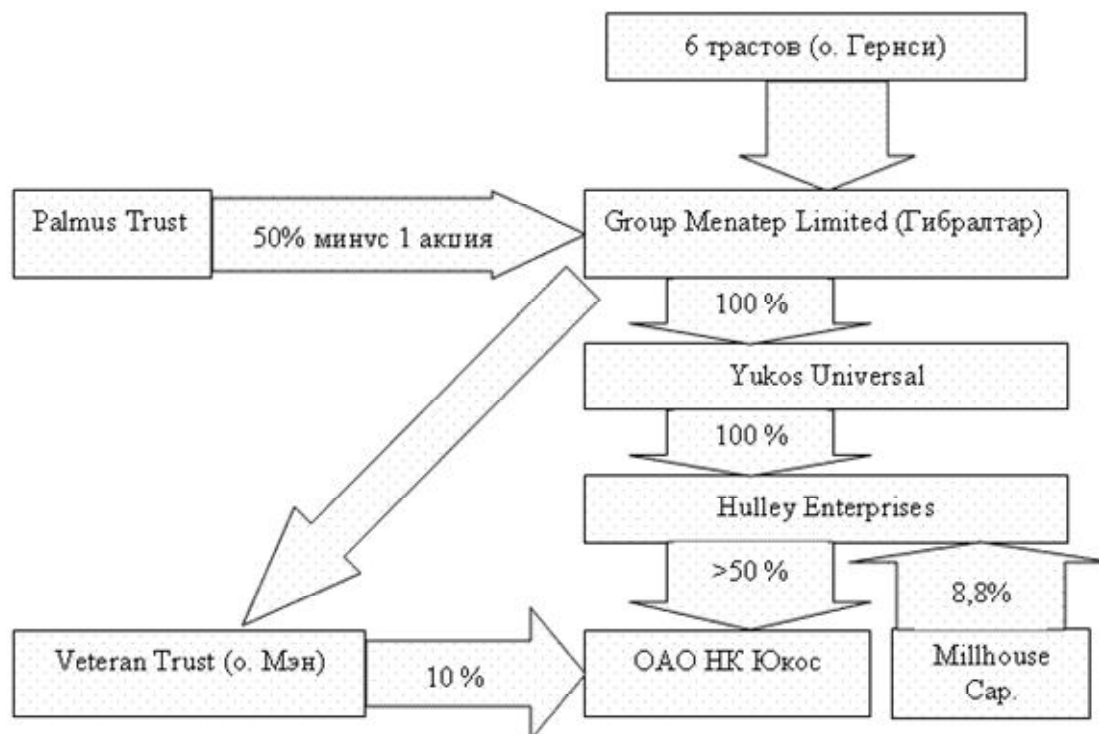


Рис. 3. Структура владения НК ЮКОС после 2003 года

Из вышесказанного можно сделать следующие выводы.

Прежде всего констатируем: группа «Империя Ходорковского» экономически относится к консолидированной группе организаций в силу следующих обстоятельств.

1. На этапе всего существования в группе объективно существует корпоративный центр – главный собственник, осуществляющий функции центрального стратегического планирования, координации и контроля деятельности всей группы.

2. В структуре группы «Империя Ходорковского» выделяются юридически самостоятельные хозяйствующие субъекты (бизнес-единицы). При этом они не являются экономически самостоятельными, они интегрированы в единую хозяйствующую систему на основе приобретения большинства прав собственности или прав, в том числе неформальных, обеспечивающих значительное влияние на деятельность хозяйствующих субъектов.

На бизнес-единицы возложены отдельные направления финансово-хозяйственных операций (бизнес-процессов):

- управленческие;
- производственные;
- торговые;
- финансовые.

Эти бизнес-единицы и бизнес-процессы составляют единую самовоспроизводящуюся финансово-хозяйственную структуру.

3. Для группы характерна общая стратегия развития.

Данные судебных разбирательств позволяют констатировать факт наличия неформальных финансов в группе.

Для неформальных финансов «Империи Ходорковского» как системы характерны следующие черты:

1. Присутствие составных элементов системы неформальных финансов.

2. Появление неформальных финансовых отношений в консолидированной группе как интегративный результат деятельности различных элементов, который не может возникнуть у каждого из них по отдельности.

3. Присутствие в каждом отдельном случае организации неформальных финансов «Империи Ходорковского» тактической цели их использования.

4. Возникновение неформальных финансовых отношений «Империи Ходорковского» в конкретных условиях экономического развития России, т.е. присутствие взаимодействия с внешней средой.

Итак, в консолидированной группе «Империя Ходорковского» для достижения определенных целей организовывались тайные эконо-



мические отношения по поводу формирования, распределения, перераспределения, потребления фондов денежных средств, природа которых не соответствовала официальному представлению.

Основной инструмент, позволяющий организовать неформальные финансы в рамках консолидированной группы, – это правоспособность юридически независимых бизнес-единиц, формально не связанных с группой.

Организация взаимодействия между такими бизнес-единицами позволяла консолидированной группе «Империя Ходорковского» использовать:

- возможность составления фиктивных договоров, экономическая природа которых не соответствует юридическому представлению;
- возможности трансфертного ценообразования;
- возможности организации, ликвидации, реорганизации (слияние, присоединение, разделение, выделение, преобразование);
- возможности использования особенностей налогообложения;
- возможности внутренних и внешних офшоров;
- возможности вексельных операций.

Показанные элементы неформальных финансов группы «Империя Ходорковского» были связаны со следующими угрозами экономической безопасности государства:

- неправомерное завладение предприятиями;
- вывод их активов и доходов;
- перевод капитала за рубеж;
- неуплата налогов;
- способствование усилению коррупции в государственных органах.

#### Список литературы

1. Носик А. Дело ЮКОСа – показательный процесс или плата за ошибки // Эксперт. 2005. № 46. С. 26–40.
2. Паппэ Я.Ш. Олигархи: Экономическая хроника, 1992–2000. М.: ГУ-ВШЭ, 2000. 232 с.
3. Попов Ю.Н., Тарасов М.Е. Теневая экономика в системе рыночного хозяйства: Учебник. М.: Дело, 2005. 240 с.
4. Родионов А.А. Налоговые схемы, за которые посадили Ходорковского. М.: Вершина, 2006. 280 с.
5. Формирование национальной финансовой стратегии России: Путь к подъему и благосостоянию / Под ред. В.К. Сенчагова. М.: Дело, 2004. 416 с.

## ORGANIZATIONAL AND ECONOMIC CONDITIONS FOR THE CREATION AND DEVELOPMENT OF CONSOLIDATED BUSINESS GROUPS

*A.S. Kokin, D.Yu. Nikolaev*

Economic and organizational conditions for the creation and development of consolidated business groups are considered. Even before the open privatization of state property, high-ranking officials began to privatize some parts of it that were under their control. This was the beginning of consolidated business groups that have consequently turned into informal financial groups connected with shadowy financial relations.