

## КРИЗИС КОРПОРАТИВНОЙ МОДЕЛИ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА\*

© 2010 г. С. Перегудов

Тяжелейший кризис, поразивший в 2008 г. российскую экономику и продолжающий держать ее в угнетенном состоянии, явился отнюдь не только частью кризиса общемирового. Его главная причина – это общее состояние нашего национального народного хозяйства и те его изъяны, которые до поры до времени не проявляли себя сколько-нибудь решительным образом, но в условиях изменившейся мировой конъюнктуры обнажили свою деструктивную сущность. По сути переживаемый ныне экономический кризис – это “кризис в кризисе”, он только на поверхности экономический, а по своей сути – системный и политический.

Существует масса точек зрения на то, в чем конкретно заключается эта системная подоснова упадка и каковы ее составляющие. По мнению одних, это засилье “олигархов”, по мнению других – рыночный абсолютизм либералов, третьих – консерватизм “государственников” и т.д. и т.п. Не отрицая ни того, ни другого, ни третьего, автор хотел бы предложить собственную, “синтетическую” версию сути переживаемого кризиса, которая, на его взгляд, позволит высветить более глубокие его истоки и одновременно внести определенный вклад в дискуссию о путях выхода из него.

Как явствует из заголовка статьи, предлагаемая версия исходит из того, что первопричина или первооснова переживаемого страной и системного, и чисто экономического кризиса – это кризис той “базовой” модели, которая является ключевым звеном российской экономики. Модель эта возникла и развивалась под воздействием как объективных, так и субъективных факторов, и за время своего существования претерпела весьма значительную эволюцию, до сих пор вызывающую острейшие споры и дискуссии. Да и само ее зарождение не было результатом широкого общественного согласия.

### ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО ПО-РОССИЙСКИ

Известный российский философ-политолог первой, постперестроечной волны А. Панарин писал: “Развенчавшая социализм посттоталитарная эпоха сталкивает демократическую идею народного капитализма – массового предпринимательства на основе мелкой и средней собственности и личной рискованной инициативы с идеей номенклатурного капитализма, при котором созданная трудом народа государственная собственность “приватизируется” бывшей парто- и бюрократией, внезапно поступившей своими коммунистическими принципами”. И далее: «По моему убеждению “предпринимательство и народ” – главная тема российской истории; от того, как она будет раскрыта и решена, зависит все наше будущее...»<sup>1</sup>.

Конечно же, “предпринимательство” и “народный капитализм” не могли стать альтернативой “номенклатурному капитализму”, который явился своего рода предтечей корпоративной экономики, и А. Панарин явно упрощал ситуацию, утверждая, что “современное постиндустриальное общество – это не царство монополистических гигантов, а ренессанс малых форм, отличающихся повышенной гибкостью, подвижностью и адаптивностью”<sup>2</sup>. В действительности современная экономика основана на сочетании малых и больших форм, малого, среднего и крупного корпоративного бизнеса, и проблема, вставшая перед российской экономикой и российскими властями, была не в том, какой – малый или большой – бизнес развивать, а в том, каким должно быть сочетание этих форм и на каких принципах должно основываться развитие структур, унаследованных от советской экономики и советского индустриализма.

В опубликованных в последнее время работах автор данной статьи утверждал и утверждает сейчас, что перекося в развитии российской экономики в пользу крупного, корпоративного бизнеса явился результатом не только всякого рода

ПЕРЕГУДОВ Сергей Петрович, доктор исторических наук, главный научный сотрудник ИМЭМО РАН (peregood1@rambler.ru).  
\* Статья подготовлена при поддержке РГНФ (грант № 08-03-00096а).

<sup>1</sup> Цивилизационный процесс в России: опыт поражения и уроки на завтра // Знамя. 1992. № 7. С. 197, 198.

<sup>2</sup> Там же. С. 202.

административно-бюрократических препон и расцветавшей пышным цветом коррупции, но и идеологической, нравственной несовместимости мелкого частного предпринимательства и тех ценностей, которыми руководствуется бюрократия<sup>3</sup>. По сути дела бюрократия, наживающаяся на коррупции и обложившая данью бизнес, подменила собой развитие малого и среднего предпринимательства. Она стала сама частью бизнеса, но только не предпринимательского, а паразитического. Присваивая так называемую административную ренту, она превратилась в страту, парализовавшую развитие равновесной экономики и буквально перехватившую ресурс российского “народного капитализма”.

Политический вес бюрократии был и остается в несчетное количество раз выше политического веса малого бизнеса, если вообще можно говорить о таковом. Вот почему все потуги приструнить бюрократов и открыть кислород для малого бизнеса ничего путного, в сущности, не дали и лишь служили прикрытием того процесса “первоначального накопления”, который активнейшим образом содействовал формированию в России целого класса бюрократов-рантье.

Крупный бизнес с самого начала проявил полное безразличие к зажиму низовой предпринимательской инициативы. Он сам, особенно на первых порах, был нацелен не столько на предпринимательскую деятельность, сколько на “освоение”, практически на паях с чиновничеством, политической ренты путем фактически дарового раздела государственной собственности<sup>4</sup>. Да и в последующие годы, вплоть до наших дней такое безразличие сохранялось, причем в целом ряде случаев крупные корпоративные структуры, стремясь закрепить свое монопольное положение на рынке, действуют заодно с бюрократией.

Выстраиваемая государством и крупным бизнесом модель экономики, таким образом, последовательно создавалась как односторонне корпоративная, и это чем дальше, тем больше снижало потенциальные возможности для ее нормального, равновесного роста и развития. Несмотря на, казалось бы, исключительные меры, предпринимаемые в последнее время для стимулирования роста

малого и среднего предпринимательства (МСП), на практике ситуация почти не меняется<sup>5</sup>.

Аномалии в структурировании российского бизнеса особенно четко высвечиваются на фоне тех процессов в экономике стран Запада, которые доминировали в тот же период, о котором здесь идет речь – 90–2000-е годы. В опубликованном в марте 2009 г. в еженедельнике *Economist* исследовании, посвященном мелкому и среднему предпринимательству, отмечалось, что в последние 30 лет оно и в старых, и в новых индустриальных странах повсеместно переживало ренессанс. И ренессанс этот не был результатом лишь саморазвития, он был активно поддержан политическими лидерами как левого, так и правого толка, мощными группами давления и стимулировался кооперацией с локомотивами крупного бизнеса и созданием бизнес-инфраструктур при университетах<sup>6</sup>.

Рост мелкого и среднего предпринимательства за рубежом органически вписывается в развитие инновационно-технологических и информационных бизнесов, активно поддерживается специальными центрами предпринимательства, средствами массовой информации.

Тот же *Economist* в другом материале, посвященном уже большому бизнесу и перспективам его развития, писал, что эволюция, которую он

<sup>5</sup> Принятая летом 2009 г. Банком развития вторая программа поддержки МСП предусматривает выделение на эти цели 30 млрд. руб. Вместе с остающимися от первой программы 10 млрд. руб. и возможным кумулятивным эффектом этих вложений общая сумма составит около 50 млрд. руб., то есть где-то около 1.5 млрд. долл. Если сравнить эту сумму с многомиллиардными вливаниями в крупные корпорации и банки, то сразу же бросается в глаза далеко не приоритетный характер данной программы. Собственно, это признают и лица, ответственные за ее реализацию. Как заявил в своем интервью заместитель председателя Внешэкономбанка, чьей дочерней структурой является Российский банк развития, М. Копейкин, реализация программы повлияет на вклад МСП в ВВП, но вряд ли это будет слишком заметный результат (Эксперт. 31.08.2009. С. 54).

В какой-то мере эти выводы подтверждают и материалы конференции “Развитие малого и среднего бизнеса: директивы правительства и реальная практика”, проведенной по инициативе газеты “Ведомости” в сентябре 2009 г. Под директивами правительства имеется в виду перечень льгот и стимулов для МСП, объявленный В. Путиным весной 2009 г., а также соответствующие законодательные инициативы, вступившие в силу летом того же года. Конференция вызвала большой интерес не только у руководства “ОПОРЫ России” и Деловой России, но и в политических и общественных кругах. Бросается, однако, в глаза слабое присутствие РСПП и представителей большого бизнеса как среди спонсоров, так и докладчиков.

<sup>6</sup> См.: *The Economist*. 12.03.2009 (Supplement. A Special Report on Entrepreneurship. P. 3–4).

<sup>3</sup> См., например: *Перегудов С.* Бизнес и бюрократия в России: динамика взаимодействия // *Полития*. 2007. № 1; *его же*. Россия на пороге нового политического цикла // *МЭ и МО*. 2009. № 8. С. 100–101.

<sup>4</sup> Подробно об этом см.: *Перегудов С.П., Латина Н.Ю., Семенов И.С.* Группы интересов и российское государство. М., 1999. С. 289–302.

претерпел в последние годы, привела к “симбиозу между большим и малым”, и этот симбиоз стал органичной чертой западного бизнеса<sup>7</sup>. Как явствует из сказанного, идея о “симбиотическом” характере современного бизнеса не только не овладела, но и не начинает овладевать российским корпоративным капиталом.

Преимущества равновесного развития средне-мелкого и крупного бизнеса особенно наглядно проявились в ходе нынешнего экономического кризиса, когда выявилась более прочная жизнестойкость первого. Согласно данным деловой прессы, если в Германии экономика в целом в период кризиса “просела” на 6%, то спад на предприятиях малого и среднего бизнеса составил около 2%. Примерно то же соотношение зафиксировано и в ряде других европейских стран. Как писал все тот же *Economist*, это хорошая новость для правительств Евросоюза, поскольку 2/3 занятости в нем приходится именно на этот сектор (88 млн.)<sup>8</sup>. Соответственно рост безработицы, являющийся одним из наиболее болезненных проявлений кризиса, оказался в большинстве европейских стран ниже прогнозируемого.

Нет нужды доказывать, что зажим МСП в немалой степени способствовал тому, что начавшийся в 2008 г. экономический кризис в России<sup>9</sup> оказался гораздо более глубоким и деструктивным, чем в подавляющем большинстве других стран.

Чисто количественные диспропорции в становлении и развитии российской рыночной экономики – это лишь одно, хотя и весьма существенное проявление кризиса ее макроструктуры. Причем кризиса, как мы видим, “двойного” – системного и текущего. Не менее существенным фактором, лежащим в его основе, являются те особые отношения, которые сложились между корпоративным бизнесом, с одной стороны, и чиновничеством и бюрократией – с другой. Выше уже говорилось о сугубо негативной роли бюрократии, застопорившей развитие малого предпринимательства. Вскользь отмечалось также, сколь большую роль сыграли отношения с бюрократией в становлении корпоративного бизнеса. Однако и после того, как приватизация госсобственности в основном закончилась, эти отношения не утратили свою “особость”. Дележ политической ренты сменился присвоением ренты административной, которая

стала взиматься уже не с государства, а с самого крупного бизнеса, будь то в виде “откатов”, коррупционных платежей за лицензии, за другие “разрешающие” документы, таможенные послабления, соучастие в рейдерстве и т.д. Сам факт, что многие аналитики называют российскую экономику “рентной”, отражает всеобщность, массовость данного явления.

Усугубляя кризис российской модели с чисто материальной стороны и ослабляя его конкурентоспособность, рентный характер отношений бизнеса и чиновничества извращает корпоративную этику, препятствует ее становлению в качестве одного из основополагающих элементов предпринимательской культуры.

## ВЛАСТЬ И КОНТРВЛАСТЬ

Перекося в развитии больших и малых форм бизнеса и паразитизм бюрократии – далеко не единственные и даже не самые главные факторы, определяющие “особость” российской корпоративной модели. Они сочетаются с отношениями бизнеса с государством и государственной властью как таковой и во многом определяются ими. Эти последние не столь просты и однозначны, как отношения с чиновничеством и бюрократией, и потому их воздействие на корпоративный бизнес требует более подробного и обстоятельного разговора. Однако вначале, чтобы избежать односторонности, попытаемся взглянуть на тот позитив, который безусловно имеется в корпоративном ядре российской экономики.

Несмотря на все отмеченные аномалии, бизнес этот не стагнировал и наглядно продемонстрировал свою способность к экспансии как на внутреннем, так и на внешнем рынке. Претерпевала изменения и его организационная, и управленческая структура. Как убедительно показано в работах Я. Паппэ, на месте рыхлых и недееспособных финансово-промышленных групп и конгломератов<sup>10</sup> с конца 90-х годов стали возникать более рационально организованные и эффективно управляемые интегрированные бизнес-группы (ИБГ) типа “Роснефти”, ЮКОСа, “Сибнефти” и др.<sup>11</sup> Своего рода эталоном для них послужила компания “ЛУКОЙЛ”, которая практически сразу после приватизации нефтяной промышленности

<sup>7</sup> См.: *The Economist*. 29.08.2009.

<sup>8</sup> См.: [www.economist.com](http://www.economist.com). от 23.05.2009.

<sup>9</sup> Согласно данным Внешэкономбанка, доля малого и среднего предпринимательства в ВВП в странах Западной Европы составляет 60–70% против 17–20% в России ([www.expertonline.ru](http://www.expertonline.ru) от 05.09.2009).

<sup>10</sup> Подробно о них см.: Финансово-промышленные группы и конгломераты в экономике и политике современной России. Под ред. Я.Ш. Паппэ. М., 1997.

<sup>11</sup> См.: *Паппэ Я. “Олигархи”*: экономическая хроника, 1992–2000. М., 2000.

стала выстраивать свою внутреннюю структуру именно по этому образцу<sup>12</sup>.

Пиком развития ИБГ и созданных на их базе компаний стало начало 2000-х годов, когда, по выражению того же Я. Паппэ произошел фундаментальный сдвиг, превративший крупные корпорации в основных субъектов бизнеса<sup>13</sup>. Тогда же наряду с сырьевым сектором (нефть, газ, металлы) по тому же корпоративному сценарию начали развиваться и некоторые другие отрасли – строительная, автомобильная, связь, торговля. Корпоративный бизнес стал укрепляться в ОПК, внедряться в сельское хозяйство. Заметно росло число компаний и корпораций, практикующих те или иные формы социально ответственного поведения.

При всем том односторонняя, однобокая, преимущественно сырьевая ориентация крупного бизнеса не была преодолена, а новые бизнесы стали наиболее успешно развиваться в так называемых сервисных отраслях и строительстве, преимущественно элитном и офисном. В ключевые отрасли обрабатывающей промышленности и особенно в машиностроение корпоративный бизнес никак не хотел внедряться, а широко разрекламированная ориентация на его диверсификацию практически так и не была реализована.

Существенным моментом в развитии российского большого бизнеса в этот период стала его внешняя экспансия. Корпорации не скупилась на приобретение активов зарубежных, преимущественно европейских компаний, в результате чего многие из них обрели транснациональный характер<sup>14</sup>.

К первым годам нового века относится и начало активной политики государственной власти по отношению к крупному корпоративному бизнесу, которая во многом определила не только их экономическое, но и политическое взаимодействие.

Государство стало активно поощрять как внутреннюю, так и зарубежную экспансию российских корпораций, выстраивать с ними более упорядоченную систему отношений. В качестве своего рода контрагента власти было сформировано Бюро РСПП, в которое вошло около двух

десятков наиболее влиятельных собственников и топ-менеджеров крупных компаний. При правительстве началось создание системы консультативных комитетов, главным из которых явился Совет по предпринимательству. Наиболее важные вопросы социально-экономического развития стали обсуждаться и решаться на периодически устраиваемых встречах президента с членами Бюро РСПП и некоторыми “олигархами”, не входящими в его состав.

Однако упорядочение отношений власти с бизнесом никак не коснулось мелкого и среднего предпринимательства, и хотя РСПП объединяет и крупный, и мелкий и средний бизнес, на указанных встречах и консультациях его представляли лишь так называемые олигархии.

Начав с установления “равноудаленности” крупного бизнеса и создания механизмов для упорядоченного, основанного на конструктивном диалоге взаимодействия с его представителями, президентская власть на этом не остановилась. В 2003 г. стала меняться вся существовавшая до того модель властных отношений. Причем изменения шли в первую очередь в рамках отношений бизнес–власть. Установившийся к тому времени диалог был довольно резко прерван самой властью, посчитавшей, что формировавшаяся модель партнерских отношений дает “олигархам” слишком большие преимущества и потому должна быть заменена иной, гораздо более жесткой, иерархической, или “вертикальной”.

Абстрагируясь от того общественно-политического контекста, в рамках которого осуществлялась “вертикализация” отношений с большим бизнесом, попытаемся выяснить, чем же она обернулась и для этого бизнеса, и для всей системы его отношений с государством. Аналитики, характеризуя эти отношения, чаще всего говорят о “подчиненном положении бизнеса”, о “наездах” на “олигархов”, а также о ряде их негативных последствий для крупного бизнеса и экономики в целом. Как правило, однако, последствия эти, и в том числе отток капиталов за рубеж, оцениваются как сугубо временные, не наносящие экономике сколько-нибудь существенного ущерба. Акцент чаще всего делается на чисто политических аспектах новых отношений, существенным образом укрепляющих “путинский авторитаризм”.

Однако, если попытаться взглянуть на сложившиеся после 2003 г. отношения под иным, “системным” углом зрения, то обнаружится, что осуществленный в 2003 г. поворот или, точнее, переворот в отношениях бизнеса и власти не просто вызвал некоторый сбой в экономике, но самым

<sup>12</sup> Компания “ЛУКойл” через призму “*case study*” (разд. II книги С.П. Перегудова “Корпорации, общество, государство. Эволюция отношений”, М., “Наука”, 2003).

<sup>13</sup> См.: Паппэ Я. и Галунина Я.С. Российский крупный бизнес. Первые пятнадцать лет. М., 2008. С. 100–105.

<sup>14</sup> Подробнее см.: Кузнецов А. Интернационализация российской экономики. М., 2007; Хейфец Б. ЭнергодIALOG Россия–ЕС. Корпоративный срез // МЭ и МО. 2009. № 8. С. 12–21.

существенным образом усилил те негативные аспекты функционирования российского большого бизнеса, о которых отчасти уже упоминалось.

Они не привели к экономическому спаду, но напрямую усугубили системный кризис, доведя его до стадии, когда он из скрытого, подспудного стал превращаться в открытый, очевидный для любого непредвзятого наблюдателя. Пожалуй, наиболее серьезный урон понесли и без того крайне низкая этика корпоративного бизнеса и его доверие к власти. Ради приумножения и сохранения своих “накоплений” собственники и топ-менеджеры корпораций стали еще более неразборчивыми в средствах, и если уход от уплаты налогов оказался слишком опасным, то на полную мощность стал использоваться вывод капиталов за рубеж, причем не только в виде скупки активов, который в целом является нормальной коммерческой практикой, укрепляющей экономические и политические позиции страны, но и в виде перевода все более значительных средств на личные счета в зарубежных банках, скупки дорогостоящей элитной недвижимости и прочих наносящих прямой ущерб экономическому потенциалу страны манипуляций. Едва ли не правилом стал перевод акционерного капитала под юрисдикцию оффшоров, находящихся вне сферы действия российского законодательства. Некоторые аналитики считают, что такого рода перевод фактически превращает отечественные компании в иностранные<sup>15</sup>.

Не менее существенный ущерб несет экономика страны и от крайне слабой инвестиционной активности корпораций. Выплачивая непомерные оклады, бонусы и премиальные корпоративной элите, то есть самим себе, и не скупясь на щедрые дивиденды, львиная доля которых идет на обогащение той же элиты, корпоративный бизнес демонстрирует жесточайшую экономию во вложениях не только в новое производство, но и в обновление существующего. Как это ни парадоксально, но в условиях относительно быстрого экономического роста с конца 90-х годов продолжался и где-то и усиливался процесс деиндустриализации, выразившийся главным образом в деградации производственной и социальной инфраструктуры, старении промышленного оборудования, увеличении числа неконкурентоспособных производств, практически полном отсутствии строительства новых промышленных объектов.

Неудивительно, что многие аналитики и политики заговорили о новом застое, о росте без развития и даже о тупиковости экономического курса<sup>16</sup>. Во многом все это было отчасти результатом неправильно понятой доктрины постиндустриального общества, догматически толкуемого как чисто информационное общество и общество услуг. Собственно, именно на эти сектора экономики, а также сырьевые отрасли и “элитное” строительство и приходилась львиная доля прироста российского ВВП в годы так называемого экономического просперити. Само понятие “промышленная политика” ушло из лексикона даже тех лиц, которые определяли основные цели финансовой и экономической политики государства и бизнеса.

Было бы, однако, неправильным свести весь этот негатив лишь к близорукости власти и бизнеса, их непониманию императивов современной экономики. Главная причина нового застоя состояла в другом, а именно в отсутствии конструктивного, основанного на признании приоритета общественных интересов сотрудничества власти и бизнеса.

Чтобы данный тезис не звучал голословно, попытаемся обосновать его сначала концептуально-теоретически, а затем и практически. Под первым я имею в виду концепцию структурной власти бизнеса и то, как она реализуется в российских условиях. Понятие это, прочно утвердившееся в западной политической науке еще в 70-х годах прошлого века, трактует поведение бизнеса в прямой связи с экономической и социальной политикой государства, вернее с той ее составляющей, от которой напрямую зависит эффективность бизнеса, его способность реализовать свои экономические функции, получать прибыль.

Как убедительно доказали разработчики этой доктрины, в случаях, когда правительство начинает проводить политику, нарушающую нормальное функционирование бизнеса, осуществлять национализацию, повышать налоги, усиливать регулирование экономики и т.д., бизнес, со своей стороны, принимает ответные меры: резко снижается инвестиционная активность компаний, начинается бегство капиталов за рубеж. С помощью подконтрольных бизнесу СМИ дается старт кампании, призванной очернить правительство в

<sup>15</sup> См.: Кричевский Н., Иноземцев В. Постпикалевская Россия: олигархи шантажируют государство // Ведомости. 17.08.2009.

<sup>16</sup> Застойные явления в экономике прикрывались иницированными властями “большими проектами” типа Москва-сити в Москве, “Газпром”-сити в Петербурге, Олимп-строй и другими, не менее амбициозными и дорогостоящими, но ничего не дающими для преодоления однобокой, сырьевой модели экономики.

глазах общественности. В случаях, когда такого рода меры принимают масштабный характер, они квалифицируются как “власть вето”, призванная заставить правительство полностью или частично отказаться от не устраивающих бизнес мер. Само понятие “структурная власть” означает, что, располагая ключевыми позициями в экономике и контролируя состояние социального климата, то есть будучи важнейшей составляющей общественных отношений, бизнес в определенных случаях не просто лоббирует свои интересы, но действует как власть, причем власть, способная заставить официальную, политическую власть изменить свою политику и свой политический курс. И власть эта, заинтересованная в позитивном экономическом и социальном климате, идет на уступки.

В опубликованной три года назад статье я привел ряд случаев (в основном на примере Великобритании), когда, столкнувшись с противодействием бизнеса (иногда такие действия называют забастовками бизнеса – *business strikes*), правительства существенным образом меняли свое поведение, шли навстречу требованиям деловых кругов и таким образом содействовали нормализации ситуации<sup>17</sup>.

Структурную власть бизнеса, конечно, нельзя абсолютизировать, и острые дискуссии, проводившиеся в свое время по этому поводу, обнаружили ряд ограничений и противодействий, на которые она наталкивается, и в том числе со стороны других общественно-политических сил. Но сам факт наличия такой власти никем опровергнут не был. Она была и остается (правда, большей частью в скрытом виде, как своего рода “камень за пазухой”) одним из важнейших элементов в том раскладе общественно-политических сил, взаимодействие которых определяет не только конкретный политический курс государств, но и характер общественных отношений.

Если теперь попытаться применить описанные принципы взаимодействия власти и бизнеса к России, то на первый взгляд может показаться, что “структурная власть” нашего крупного бизнеса настолько слаба, что не заслуживает того, чтобы ее называли властью и что ее можно запросто игнорировать.

Однако не будем торопиться с выводами. В условиях упомянутых выше “наездов” и явного

политического подчинения российский корпоративный бизнес действительно не мог и не может проявить свою “структурную власть” в том виде, в каком это способен сделать бизнес западный. Но это не означает, что он лишен возможности повлиять на социально-экономическую ситуацию. Больше того, он может повлиять на нее даже больше, чем это может сделать бизнес западный. И не с этим ли явлением сталкиваемся мы в последние годы? Не в этом ли одна из главных причин тех негативных явлений, о которых речь шла выше?

Одним из них явилась так называемая инновационная апатия, явное нежелание руководства крупных корпораций всерьез “раскошелиться” на технологические обновления и собственного бизнеса, и бизнеса смежных отраслей. Призывы, планы, проекты, разрабатывавшиеся в недрах правительственных кабинетов, как признают сами первые лица государства, оставались и остаются на бумаге, и за те годы, которые прошли со времени объявления курса на “инновационное развитие”, практически ничего существенного не сделано. В результате деиндустриализация, о которой уже говорилось, идет полным ходом, а уродливое, неравновесное состояние национальной экономики продолжает сохраняться и даже усугубляться.

Политическая слабость, неспособность вынудить президента и правительство обеспечить общепринятые условия деятельности побудили российский бизнес не отказаться от борьбы за свои интересы, но повести эту борьбу, так сказать, тихой сапой, не афишируя ее и даже всячески маскируя.

Ущерб для экономики от такого поведения корпораций не измерить никакими триллионами долларов или рублей. В полной мере российское общество ощутило это после начала экономического кризиса, который, наложившись на кризис системный, поставил экономику и общество страны перед тяжелейшими испытаниями.

Летом 2003 г. бизнес в лице РСПП выступил за своего рода контракт с властью с тем, чтобы выстроить отношения с ней на конструктивной, взаимоприемлемой основе<sup>18</sup>. Но власть, видимо, сочла, что “поставленный на колени” бизнес и без того сделает все, что от него потребуют. При этом, демонстрируя свой экономический либерализм, та же власть смотрела сквозь пальцы и на вывоз капитала, и на выплату непомерных дивидендов, и на демонстративное расточительство, и

<sup>17</sup> См.: *Перегудов С.П.* Корпоративный капитал и политическая власть. Внутриполитические трансформации в западных странах: реальность и перспективы. М., ИМЭМО, 2007. С. 20–25.

<sup>18</sup> См.: Независимая газета. 29.07.2003.

на многое другое. И конечно же, она и не думает признавать свою долю ответственности за “непатриотичное” поведение бизнеса.

### ЗИГЗАГИ ГОСКОРПОРАТИВИЗМА

Будучи, однако, всерьез настроенной на выравнивание перекосов в российской экономике путем форсированного инновационно-технологического развития и структурной перестройки и одновременно разуверившись в способности частного бизнеса решить эту задачу, власть вознамерилась “подправить” сложившуюся корпоративную модель, теснее связав ее с государством. Линия на огосударствление корпоративной собственности была взята еще в 2003–2004 гг., когда после известных судебных разбирательств была раздроблена компания ЮКОС, большая часть которой досталась государственной корпорации “Роснефть”. Под полный государственный контроль были затем взяты “Газпром”, “Алроса”, “Башнефть” и ряд других, более мелких корпораций<sup>19</sup>. На базе министерств были созданы такие крупные госкорпорации, как “Росатом”, РЖД. Аналитики заговорили о государственном капитализме, и уже в 2004–2005 гг. вокруг этого развернулась оживленная дискуссия.

Главным аргументом в пользу огосударствления ведущих корпораций ключевых отраслей экономики выдвигается то, что в условиях прогрессирующей глобализации государство должно сохранять их под своим контролем и таким образом защищать стратегические интересы страны от возможных посягательств извне. Что касается крупных корпораций, остающихся в частной собственности, то они, во-первых, в политическом плане и без того подконтрольны государству, а во-вторых, при сокращении доли в соответствующих отраслях не могли уже делать погоду ни в этих отраслях, ни в экономике в целом.

В 2007 г. был сделан новый крупный шаг по пути создания крупных государственных корпораций, на этот раз уже в несырьевых отраслях. Сверхзадачей при этом стало формирование своего рода “локомотивов модернизации”, призванных сдвинуть с мертвой точки процесс коренного обновления российской экономики и стимулировать ее превращение в инновационную.

Чтобы “процесс пошел”, новые корпорации были построены на принципах автономии, их

руководство, получив государственные активы и сверхщедрые субсидии, должно было сосредоточиться на переводе подконтрольных им предприятий на инновационный путь развития. Расчет, видимо, был на то, что, не будучи стесненными административно-бюрократическими рамками, руководство корпораций использует имеющиеся в его распоряжении материальные и человеческие ресурсы для целенаправленной структурной, управленческой и технологической модернизации. Наиболее серьезные надежды в этой связи возлагались на “Ростехнологии”, объединившие основную массу предприятий и компаний ОПК и машиностроения. Немалая роль отводилась “Банку развития”, созданному при “Внешэкономбанке” для финансирования утвержденных правительством высокотехнологичных проектов. В сфере коммунальных инфраструктур примерно ту же роль должен играть “Фонд содействия реформированию ЖКХ”, в атомной энергетике – “Росатом”, в области нанотехнологий – “Роснанотехнологии”.

Нельзя сказать, что автономные госкорпорации – это чисто российское изобретение. В США, к примеру, на таких же началах действуют более двух десятков федеральных правительственных корпораций<sup>20</sup>, в Великобритании успешно запущена программа “Частная финансовая инициатива”, в рамках которой заключаются договоры с частными фирмами на реализацию различного рода проектов по строительству и эксплуатации объектов социальной и коммунальной инфраструктуры<sup>21</sup>. Но за рубежом подобные корпорации призваны играть сугубо вспомогательную роль. Российские же госкорпорации нацелены, как мы видим, на решение куда более амбициозных задач.

Однако одно дело – замыслы и надежды, а другое – реальная деятельность и ее результаты. Освобождение от административно-бюрократического давления обернулось формированием особого, “госкорпоративного” типа бюрократии, использующей предоставленную ей свободу распоряжения собственностью и активами для закрепления монопольного положения в соответствующих отраслях и секторах, а также не в последнюю очередь – для личного обогащения. Хотя со времени создания госкорпораций прошло совсем немного времени, результаты их деятельности уже успели разочаровать. Резко усилилась

<sup>19</sup> По данным газеты “Ведомости” на начало 2006 г. государство владело 100% капитала в 150 АО и контрольными пакетами более чем в 500 компаниях (Ведомости. 23.01.2006).

<sup>20</sup> См.: Кочетков Г.Б., Супян В.Б. Корпорация: американская модель. М., СПб, 2005. С. 152–182.

<sup>21</sup> См.: Ведомости. 18.03.2004; Britain Official Handbook 2002. L., 2002.

критика их деятельности со стороны президента, он даже вынужден был вывести главу “Ростехнологий” С. Чемезова из состава Комиссии по модернизации и технологическому развитию экономики “за невнимание к работе”, а министр финансов А. Кудрин заявил, что планируемое “Российское финансовое агентство” не будет создаваться в форме госкорпораций. После обсуждения злоупотреблений с выплатами бонусов в Фонде ЖКХ в 2009 г. была инициирована проверка генпрокуратурой деятельности пяти госкорпораций, и не исключено, что в их организационно-правовой статус будут внесены существенные изменения.

Сейчас еще рано говорить о дальнейшей судьбе госкорпораций и о той роли, которую будет играть в ближайшем будущем корпоративный госсектор в целом. Однако совершенно очевидно, что развитие этого сектора и корпоративного бизнеса в целом подошло к черте, когда не только можно, но и нужно подвести определенные итоги. Это тем более уместно, что экономический кризис предельно ярко высветил неспособность существующего корпоративного сектора, будь то частный или государственный, эффективно решать как долгосрочные, так и текущие задачи, вставшие перед страной. Не видно стремления мобилизовать имеющиеся средства и силы для расшивки “узких мест” в финансовой, экономической и социальной сферах и сконцентрировать ресурсы для скорейшего вывода экономики из кризиса. Напротив, ставка была сделана на то, чтобы избежать серьезных потерь, застраховать “сбережения” и даже приумножить их за счет средств, выделяемых государством для борьбы с кризисом. Показателем безразличия к переживаемым страной трудностям стало нежелание отказаться от сверхщедрых бонусов, выплачиваемых неизвестно за какие свершения, не говоря уже о том, чтобы, ограничив размеры окладов, проявить готовность пойти хотя бы на минимальные жертвы и поддержать тех, кто особенно нуждается в помощи.

Приобретший особую популярность негласный клич “обогащайтесь” в условиях кризиса не только не был отброшен, но обрел еще большую притягательную силу. Дивидендная политика во многих случаях стала особенно циничной и эгоистичной. Лазейки для вывода активов, капиталов и сбережений стали использоваться так изощренно, как, пожалуй, никогда раньше.

Корпоративная культура, о которой так много и хорошо говорилось в последние годы, не укрепившись и не распространившись вширь, стала проявлять, согласно исследованиям специалистов,

черты жесткости, авторитаризма, усиливающиеся по мере распространения хищнической психологии и быстрого обогащения “верхов”, “мании величия” и отсутствия долгосрочных целей. Эти и другие последствия падения корпоративной этики и морали лишь усугубляют ситуацию.

Многие из такого рода явлений широко распространены и в корпоративном бизнесе Запада, и, как известно, они в немалой степени способствовали вползанию мировой экономики в кризис. Однако по мере его развития инстинкт самосохранения и конструктивное, как правило, взаимодействие с государством побудили западный бизнес мобилизоваться и сосредоточить усилия на поисках своего места в меняющемся экономическом ландшафте. При всех накладках и противоречиях бизнес и государство в этих странах взаимодействовали в поисках выхода из кризиса конструктивно, находили компромисс, и это довольно быстро стало приносить результат.

Анализируя причины сложившейся критической ситуации в российской экономике, часть аналитиков склонна видеть их в эгоизме и алчности “олигархов”<sup>22</sup>, часть – в ошибочной, близорукой политике государства, его нежелании проводить последовательную политику либеральных реформ<sup>23</sup>. Некоторые же специалисты считают, что ничего экстраординарного не происходит, и российский крупный бизнес, пройдя достаточно длительный путь развития и заняв прочные позиции в экономике, способен, как и его зарубежные партнеры, преодолеть без особых потерь чисто временный спад<sup>24</sup>.

Главная причина системного и необычного по своей глубине экономического кризиса видится автору не в ошибках или заблуждениях той или иной стороны, но прежде всего в “особых отношениях” между корпоративным государством и властью. Блокируя предпринимательскую самостоятельность, они вольно или невольно стимулируют самостоятельность совсем иного рода.

Начавшая выстраиваться с 2000 г. партнерская модель данных отношений после 2003 г. стала довольно быстро эволюционировать в направлении модели, которую, по мнению автора, целесообразно называть не государственно-капиталистической, а государственно-корпорати-

<sup>22</sup> См., например: Кричевский Н., Иноземцев В. Экономика правят олигархи, а не правительство // Ведомости. 17.08.2009.

<sup>23</sup> См.: Кризис патриотизма // Ведомости. 18.08.2009.

<sup>24</sup> См., например: Панин Я.Ш. Как российский большой бизнес переживает немаленький спад (Тезисы к выступлению в Центре Карнеги 10.06.2009).

вистской. Поскольку мне уже не раз приходилось разъяснять свою позицию по данному вопросу, ограничусь краткой констатацией самой ее сути. В отличие от концепции госкапитализма госкорпоративистские концепции делают упор не на отношения собственности, а на взаимодействие с властью и властные отношения. Согласно этой концепции, компания или корпорация может оставаться частной, однако, будучи политически зависимой от власти, она вынуждена играть по тем правилам, которые та ей навязывает. Главное здесь – контроль, который государство распространяет как на отдельные корпорации, так и на организации бизнеса. Соответственно, госкорпоративизм предполагает прежде всего политическое доминирование государства.

В определенных условиях государственный корпоративизм может стимулировать, и иногда весьма существенно, развитие экономики и включение ее в мировое хозяйство. Эти условия – четкая нацеленность государственной власти на вход в число развитых стран и ориентация корпоративного капитала на конструктивное сотрудничество с государством для достижения той же цели. Наглядный пример успешной реализации такой модели дают Бразилия 60–70-х годов, Южная Корея, Сингапур, Индонезия и некоторые другие страны Юго-Восточной Азии в более поздний период. Как правило, однако, такого рода эффект данной модели не может быть продолжительным, и на определенной стадии корпорации освобождаются от стесняющей их самостоятельность опеки государства.

В сложившемся ныне российском варианте госкорпоративизма политический контроль играет особую роль, он, можно сказать, гипертрофирован, причем до такой степени, что контроль за экономической деятельностью отступает на задний план и фактически не стесняет корпоративной вольницы, позволяющей крупному бизнесу без меры обогащаться, уводить капиталы и делать все то, о чем уже говорилось.

Собственно, линия на огосударствление и была призвана совместить политический контроль с экономическим. Хотя, как мы видели в случае с госкорпорациями нового типа, контроль этот весьма размыт и не гарантирует соблюдения элементарных этических норм корпоративного поведения.

На основании общеизвестных фактов можно констатировать, что ни линия на установление политического контроля над крупным бизнесом, ни линия на огосударствление значительной его части не повысили его экономическую отдачу и

ответственность перед обществом. Скорее наоборот, они существенно усугубили негативные аспекты его деятельности и поведения и тем самым способствовали тому, что сложившаяся к настоящему времени корпоративная модель оказалась в состоянии глубокого системного кризиса.

Его главное проявление – в неспособности корпоративного капитала сочетать коммерческую деятельность с реализацией насущных задач развития страны и ее народного хозяйства. Оставаясь ключевым звеном российской экономики, он продолжает сохранять сильнейший сырьевой крен и практически нечего не предпринимает для оживления и обновления других сегментов экономики. Не удивительно, что наметившиеся летом 2009 г. признаки оживления экономики коснулись лишь все тех же сырьевых отраслей<sup>25</sup>. Судя по тем инициативам, которые предпринимаются в нефтегазовой, металлургической и некоторых других отраслях, основанных на эксплуатации природных ресурсов, а также в ОПК, основные усилия и государства, и самих корпораций по выходу из кризиса и модернизации производства сосредоточены именно на этих экспорториентированных отраслях<sup>26</sup>.

Такого рода приоритеты по сути дела способствуют сохранению докризисной модели экономики, оставляющей на голодном пайке компании и корпорации машиностроения, электроники и других отраслей, срочно нуждающихся в обновлении и модернизации. В результате дисбаланс, о котором шла речь в начале статьи, не только не преодолевается, но еще более усугубляется. Стремление реализовать технологический прорыв обретает однобокий характер, а зависимость от “трубы” становится перманентной.

## ГДЕ ЖЕ ВЫХОД?

Системный характер кризиса корпоративной модели обрекает на неудачу любые попытки решить насущные вопросы российской экономики на путях частичных, сугубо практических мер и решений, которые в лучшем случае помогут удерживать ее на плаву. Поэтому в поисках адекватного выхода из критической ситуации нам необходимо вновь вернуться на тот уровень отношений

<sup>25</sup> См.: Smart money. 01.09.2009.

<sup>26</sup> В данной связи представляет интерес интервью главы “ЛУКойла” В. Алекперова газете “Коммерсантъ”, в котором он весьма позитивно оценивает перспективы договоренностей с правительством относительно поддержки им инвестиционных проектов корпорации (Коммерсантъ. 06.09.2009).

государства и бизнеса, с которого мы только что сошли.

Дальнейшее развитие госкорпоративных отношений, в каких бы вариантах оно ни происходило, не в состоянии вывести сложившуюся корпоративную модель из объявшего ее кризиса, не говоря уже о том, чтобы сделать ее способной вытащить из кризиса всю российскую экономику.

Наверняка не поможет делу и полное освобождение бизнеса из-под опеки государства, предоставление ему свободы рук в коммерческой и политической деятельности. Бизнес и государство буквально обречены на то, чтобы быть рядом друг с другом и взаимодействовать, и весь вопрос лишь в том, на каких основах должно выстраиваться это взаимодействие.

В странах, где рыночная экономика давно стала фактом, взаимодействие это не статично и в зависимости от целого ряда обстоятельств практически все время эволюционирует. Относительно жесткое государственное регулирование послевоенных лет сменилось с конца 70-х годов неолиберальной, свободно-рыночной моделью, сейчас происходит своего рода возрождение государственного дирижизма, но уже в гораздо более мягких формах. Все более широкое развитие получает публично-частное партнерство, в рамках которого государство и бизнес, зачастую с участием организаций гражданского общества, реализуют общественно-полезные инфраструктурные и иные проекты.

Как показывает и практика публично-частного партнерства, и взаимодействие бизнеса и власти на выходе из кризиса в целом, партнерские отношения бизнеса и государства в современных условиях являются наиболее адекватной формой, позволяющей бизнесу, с одной стороны, обеспечивать соблюдение интересов общества, а с другой – проявлять предприимчивость и инициативу, повышать свою репутацию и авторитет в обществе.

В России также взаимодействие бизнеса и власти претерпело существенную эволюцию. От олигархического капитализма ельцинских времен, когда правила так называемая семибанкирщина и когда всерьез заговорили о “приватизации государства”, отношения трансформировались, что называется, с точностью до наоборот. Быстро миновав не успешную реализоваться партнерскую или полупартнерскую ступень, они перескочили в путинскую вертикаль, став одной из главных ее составляющих. При этом вместо того, чтобы действовать сообща и добиваться общей цели,

каждая из сторон стремится в первую очередь соблюсти собственный интерес: государство и государственная власть – держать бизнес в политической узде, а бизнес – сохранять и приумножать “нажитое” и страховать его от посягательств.

Сложившаяся система отношений, на наш взгляд, является главным препятствием для выработки и реализации антикризисной политики как в широком, системном плане, так и в плане более конкретных мер по преодолению текущего экономического спада. Традиционная российская система, в соответствии с которой есть власть, а есть подданные, в данном конкретном случае если и может и что-то “совершать”, то только по приказу и лишь в условиях замкнутого экономического пространства, но никак не в условиях глобализирующегося мира. Упомянутая “структурная власть” – это не абстракция, а власть реальная, пусть и не политическая. И попытки игнорировать этот феномен рыночной экономики не могут обернуться неудачей для тех, кто этого либо не знает, либо предпочитает не знать.

Каков бы ни был наш корпоративный бизнес и как бы велики ни были его “грехи” и “огрехи”, другого бизнеса у нас нет, и упование на то, что через какое-то время придут новые люди и он станет другим, способны лишь привести к отсрочке и без того до нельзя запоздавших мер. А меры эти достаточно просты, и суть их – в кардинальном изменении иерархической модели отношений и переводе их в партнерские. А это значит, что систему нужно менять, причем менять основательно, исходя при этом из того состояния и бизнеса, и власти, которое сложилось к настоящему времени.

Выстраивание новой системы отношений требует уступок и от власти, и от бизнеса, однако ситуация такова, что обе стороны вынуждены будут пойти на такого рода встречные шаги. Тем более, что определенные предпосылки к сближению, судя по всему, налицо.

Что касается бизнеса, то, начиная с 2004 г., многие его влиятельные представители в ответ на пожелание тогдашнего председателя правительства М. Фрадкова «найти механизмы встраивания бизнеса в решение стратегических задач, включая внедрение новых технологий и “подтягивания инфраструктуры”»<sup>27</sup>, выдвигали встречные требования о гарантии собственности и конструктивном диалоге по интересующим обе стороны проблемам. Ряд предпринимателей (М. Потанин, А. Шохин и др.) выражали готовность обсудить

<sup>27</sup> Ведомости. 02.04.2004.

вопрос об узаконивании итогов приватизации в обмен на уступки со стороны бизнеса, и в том числе материальные<sup>28</sup>. Тогдашний председатель РСПП А. Вольский предлагал легитимизировать приватизацию “через уплату налогов из нечестно завоеванной собственности”<sup>29</sup>.

За переформатирование отношений бизнеса и власти активно высказывался и ряд аналитиков. Так, директор Института анализа предприятий и рынков при ГУВШЭ Андрей Яковлев считает, что для преодоления кризиса доверия между бизнесом и властью необходима их кооперация, в рамках которой можно будет реализовать ряд широкомасштабных проектов и программ инновационно-технологического характера<sup>30</sup>. Руководитель Института проблем глобализации М. Делягин предлагал решить проблему незащищенности собственности и “инвестиционного кризиса” заключением своего рода пакта “собственность в обмен на инвестиции”<sup>31</sup>. Тогда же довольно широко дебатировалась идея использования в России опыта соглашений типа “Пакта Манклоа”, заключенного в свое время между правительством, профсоюзом и бизнесом в Испании. (Вспомним, что идея пакта еще раньше предлагалась руководством РСПП.)

Совершенно иную, непримиримую позицию заняло в тот период правительство. В ходе продолжительных встреч с ведущими бизнесменами М. Фрадков сводил разговор к призывам “поработать на страну”, а на все предложения гарантировать бизнес от посягательств со стороны государства отделялся ничего не значащими фразами<sup>32</sup>. Для общего настроения, который преобладал в тот период во властных и околовластных кругах, характерны пассажи таких проправительственных аналитиков, как С. Марков, А. Мигранян<sup>33</sup>.

В результате никаких позитивных результатов переговоры не дали, и расплываться за этот про-

вал и упущенное время приходится, как мы уже видели, национальной экономике и обществу.

После выборов 2007 и 2008 гг. ситуация начала меняться, причем наиболее заметно – со стороны власти. Новый президент, как известно, весьма заинтересован в налаживании конструктивных отношений с бизнесом, подвижки наблюдаются и в позиции правительства. Наиболее существенно это проявляется в ориентации последнего на развитие государственно-частного партнерства как на федеральном, так и на региональном уровнях. Со своей стороны бизнес и его организации выступают со встречными предложениями и инициативами, направленными прежде всего на поиск путей выхода из финансово-экономического кризиса.

В свете этих фактов может создаться впечатление, что дело за немногим, и до установления партнерских отношений бизнеса и власти всего один шаг. На деле, однако, это совсем не так, ибо отмеченные подвижки имеют преимущественно конъюнктурный, краткосрочный характер и не затрагивают или почти не затрагивают основ отношений. Остается их иерархичность, отсутствие узаконенных правил игры и, как следствие, – невозможность согласовать стратегический курс и меры, необходимые с обеих сторон для его реализации.

Нынешние основы отношений не могут быть подвергнуты ревизии и заменены новыми без серьезного их переформатирования. Адекватной формой такового мог бы стать контракт или договор, то есть тот самый “пакт”, идея которого, на наш взгляд, ныне востребована как никогда ранее.

Подобного рода формат отношений выходит далеко за рамки тех, в том числе модернизированных, которые сложились в странах Запада и о которых шла речь выше. Причина этого предельно проста. Вопросы “системного” порядка там давно решены, нет там и тех острейших проблем реконструирования и модернизации устаревших отраслей и производств, которые назрели и перезрели в России. Острота этих проблем и нелегкие вопросы согласования мер по их решению требуют адекватной системы отношений власти и бизнеса.

Проблема, однако, в том, что в 2003–2004 гг. дело не могло сдвинуться с мертвой точки из-за позиции правительства, а точнее – президентской власти, ныне же серьезным препятствием может стать нежелание влиятельных сегментов бизнеса брать на себя те или иные обязательства и менять правила игры. За это время они приспособились

<sup>28</sup> См.: там же. 05.04.2004.

<sup>29</sup> См.: там же. 09.04.2004.

<sup>30</sup> См.: Независимая газета. 17.04.2004.

<sup>31</sup> См.: там же. 23.12.2003.

<sup>32</sup> Подробнее см.: Ведомости. 09; 12; 14; 16.04.2004.

<sup>33</sup> На встрече “Деловой России” с журналистами в апреле 2004 г. С. Марков заявил: “Если бизнесмены не поймут, что правила игры изменились, большинство из них лишится своего статуса. Их ждут тюрьма, эмиграция, либо разорение, это будет колоссальное поражение бизнеса. Нужно самоограничение в наглom, истерическом поведении бизнеса...”, он должен “признать легитимность счета, предъявленного бизнесу властью” (Независимая газета. 16.04.2004). В том же духе высказался А. Мигранян, заявивший, что бизнесмен – это “хам, аморальное, даже наглое существо” (там же. 14.04.2004).

к ситуации, научившись “ладить” с бюрократией и продвигать свои интересы, не давая ничего взамен. Да и государство, судя по всему, пока не готово ни политически, ни профессионально предложить бизнесу принципиально новый формат отношений<sup>34</sup>.

Так что кризис корпоративной модели российского бизнеса сам собой или каким-то од-

носторонним волевым действием разрешиться не может. Чтобы дело сдвинулось с мертвой точки, нужна большая и сложная работа, начальным этапом которой могла бы стать широкая общественная дискуссия, призванная не только выработать конкретные пути реализации идеи пакта (возможно в рамках более широкого общественного договора), но и создать общественно-политические предпосылки для его реализации.

<sup>34</sup> Может показаться, что отмеченная выше ориентация власти на ГЧП и реализацию с его помощью целого ряда региональных и федеральных проектов снимает вопрос о более общем реформировании ее взаимодействия с бизнесом. На деле это не так, ибо даже в случае реализации проектов по линии ГЧП оно коснется лишь какой-то части экономики и не изменит в корне нынешней системы отношений и их макроэкономических последствий.

**Ключевые слова:** корпорация, крупный бизнес, мелкий и средний бизнес, государство, государственный корпоративизм, инновации, структурная власть бизнеса, доверие бизнеса к власти, вертикаль власти, партнерские отношения, пакт Манклоа.