

Зміст

Вступ. Картель.....	9
Розділ 1. Мережа постачання кокаїну	
Ефект таргана і зиск у 30 000 %	18
Розділ 2. Конкуренція проти змови	
Чому злиття іноді краще за вбивство.....	41
Розділ 3. Кадрові проблеми в наркокартелі	
Коли Джеймс Бонд зустрічається з містером Біном.....	70
Розділ 4. Піар і божевільні з Сіналоа	
Чому картелі дбають про корпоративну соціальну відповідальність ...	101
Розділ 5. Офшори	
Привілеї для бізнесу на Москітовому березі	132
Розділ 6. Обіцянки і небезпеки франшиз	
Як гангстери запозичували в McDonald's.....	157
Розділ 7. Спочатку новаторство — потім закон	
Наукові розробки в промисловості легальних наркотиків	176
Розділ 8. Замовляння партії онлайн	
Наскільки купівля в інтернеті покращила обслуговування клієнтів наркодилерами	197
Розділ 9. Диверсифікація на нових ринках	
Від контрабанди наркотиків до контрабанди людей	227
Розділ 10. Завершення колообігу	
Чим легалізація загрожує наркобаронам.....	254
Епілог. Чому з економістів виходять найкращі поліцейські.....	284
Подяки.....	304



Купити книгу на сайті kniga.biz.ua >>>

Вступ

КАРТЕЛЬ

— Пані та панове, ласкаво просимо до Сьюдад-Хуареса. Місцевий час — 8 ранку.

Прохолодного листопадового ранку на злітно-посадковій смузі в мексиканській пустелі пасажир на борту літака авіаліній «Інтерджет», рейс 2283, нервується зі схованим у шкарпетці пакетиком і міркує, чи не припустився він жахливої помилки. Хуарес, у якому вдень жарота, а вночі морозяно, — амбітне прикордонне місто і головна кокаїнова брама до США. Воно притулилось до металевих огорож на кордоні з Техасом на півдорозі між тихоокеанським узбережжям і Мексиканською затокою; тут здавна тусуються контрабандисти, заробляються незаконні статки, гроші гатяться на стрімкі автівки, бридкі садиби, а по тому — на поважні мавзолеї. Але ось нервовий пасажир кліпає проти ранкового сонця і прямує до терміналу, де зауважує в камуфляжі й балаклавах морських піхотинців на варті біля виходу... Але він не наркоперевізник. Цей пасажир — я.

У терміналі я знаходжу найближчий туалет, замикаюсь у кабінці, дістаю пакуночок — невеликий чорний

електронний гаджет завбільшки з запальничку з однією кнопкою і світлодіодним індикатором. Кілька днів тому в Мехіко мені дав його місцевий радник з безпеки, який побоювався, що наївний молодий *británico* може потрапити в халепу дорогою до Хуареса. Тепер, у час мого першого візиту, це місто нещодавно одержало титул «найбільш убивчого у світі» через смертельні ігри в піжмурки найманих убивць із картелів-суперників з колоніального центру і шлакоблочних нетрів. Місцеві газети й теленовини повні розповідей про страти на узбіччях, масові поховання, нові способи розчленування. Наприклад, допитливі журналісти зазвичай зникають у багажнику автівки, муміфіковані за допомогою скотчу. З Хуаресом не жартують. Тож, даючи мені пристрій, радник пояснив, що мені після прибуття слід натиснути на кнопку, зачекати, доки спалахне індикатор, і сховати його в шкарпетці. Поки індикатор блимає, він зможе мене відстежити, принаймні мою праву ногу, якщо я не озвусь.

У кабінці я дістаю трекер, перевертаю в руці й натискаю на кнопку. Чекаю. Індикатор не спалахує. Здивований, я натискаю ще раз. Дарма. Тисну на кнопку й починаю бити по пристрою, гатити — але хоч як я намагався оживити його кілька хвилин, індикатор не блимав. І я знову застромив цей непотріб у шкарпетку, зібрав речі та насторожено подався на вулиці Сьюдад-Хуареса. Гаджет помер, і я лишився на самоті.

• • •

Це оповідь про те, що сталося, коли не найсміливішого журналіста, який спеціалізувався на економіці, відправили робити матеріал про найбільш екзотичну

і брутальну промисловість на землі. Я приїхав до Мехіко 2010 року, коли країна ставала до війни з наркоковбоями, які своїми позолоченими калашами довели окремі терени майже до анархії. У 2010 році в Мексиці вбили понад 20 тисяч людей, тобто вп'ятеро більше, ніж у всій Західній Європі¹. Наступний рік був ще кривавішим. Випуски новин інформували про те саме: щотижня нові повідомлення про корумпованих копів, убитих посадовців, численні криваві мордування *narcotraficantes* армією або через розбірки. То була війна з наркотиками, і, зрозуміло, наркотики перемагали.

Я інколи писав про наркотики з погляду споживачів у Західній Європі та США. Тепер у Латинській Америці я зіткнувся з різючим аспектом постачання наркотиків. І що більше я писав про *el narcotráfico*, то більше розумів, на що це схоже: глобальний, добре організований бізнес. Його вироби розробляються, продукуються, перевозяться, потрапляють на ринок і продаються чверті мільярда споживачів у всьому світі. Його річний дохід становить близько 300 млрд доларів; якби йшлося про економіку держави, то вона належала б до сорока найрозвиненіших у світі². Керівникам цієї індустрії може бути притаманний зловісний гламур: у них жахливі прізвиська (у Мексиці одного звали Ель-Коменіньос, тобто Пожирач Дітей). Але коли я зустрічався з ними особисто, їхні вихвалання

¹ Executive Secretariat of the National Public Security System, "Reports of Incidence of Crime by Year", 2010 (in Spanish), at <http://secretariadosejecutivo.gob.mx/incidencia-delictiva/incidencia-delictiva-fuero-comun.php>. (Тут і далі прим. авт., якщо не зазначено інше.)

² Ці вельми приблизні оцінки — дані Управління ООН з наркотиків і злочинності (далі — УНЗ ООН). Див., напр.: "Time for Policy Change Against Crime, Not in Favor of Drugs", 2009, at <https://www.unodc.org/unodc/en/about-unodc/speeches/2009-03-11.html>.

та нарікання нагадували мені менеджерів корпорацій. Очільник кровожерної банди в Сальвадорі хизувався в спекотній в'язничній камері розмірами теренів, де верховодили його *compañeros*, і розводився про нове перемир'я поміж бандами, злиття яких мав оголосити головний виконавчий директор. Огрядний болівійський фермер, який вирощував коку, що з неї виробляється кокаїн, пишався здоровими пагонами на своїй наркоплантації з гордістю та знаннями комерсанта-садівника. Раз по раз найбільш безоглядні злочинці казали мені про рутинні проблеми, які псують життя іншим підприємцям: управління персоналом, обхід урядових постанов, пошук надійних постачальників, розв'язання питань з конкурентами.

Своєю чергою, їхні клієнти висувають такі самі вимоги, як і інші споживачі. Як і в будь-якій галузі, споживачі знайомляться з оглядами нової продукції, дедалі частіше купують онлайн і навіть вимагають від постачальників певного рівня «корпоративної соціальної відповідальності». Коли я потрапив до прихованої «темної мережі» інтернету, де за біткойни анонімно купують наркотики і зброю, то мав до діла з продавцем трубок для метамфетаміну, таким самим уважним, як співробітник «Амазону». (Ні, брешу. Він був набагато уважнішим.) Що більше я придивлявся до світової наркоіндустрії, то більше замислювався над тим, що сталося б, якби я писав про неї, як про будь-який інший бізнес. У результаті з'явилася ця книжка.

Коли я почав дивитися на нелегальну наркоіндустрію як економіст, то передусім помітив: разюча статистика, яку наводять посадовці, котрі беруть участь у боротьбі

з наркотиками, просто не має сенсу. Незабаром після мого прибуття до Мексики в Тіхуані запалало величезне вогнище, в якому горіли наркотики. Солдати розпалили багаття й відійшли подалі, бо 134 тонни марихуани зайнялися й перетворилися на стовп густого ядучого диму. У результаті найбільшої в історії країни облави схованку виявили в шістьох контейнерах на складі на міській околиці. Товар був готовий до експорту: його щільно натовкли в 15 тисяч пакунків завбільшки з мішки з піском і позначили логотипами з тваринками, смайликами та фігурками Гомера Сімпсона, якими контрабандисти маркують те, куди продукцію відправлять. Усі пакунки перевірили, зважили, сфотографували, облили дизпаливом і підпалили. Натовп дивився, а автоматники пильнували, щоб ніхто з завітрянного боку не наближався до запаморочливого вогнища. Регіональний мексиканський командувач, армійський генерал Альфонсо Дуарте Мухіка, гордо оголосив, що цей тліючий згар коштував 4,2 млрд песо, або 340 млн доларів. Деякі американські газети пішли ще далі, повідомляючи, що трофей вартий близько півмільярда доларів, якщо перерахувати це за роздрібними цінами наркотиків на американському ринку.

Якщо ж ретельно проаналізувати цифри, то обидві оцінки були дуже далекі від істини. Здається, розрахунки генерала Дуарте спиралися на припущення, що в Мексиці грам марихуани можна купити десь за 3 долари. Помножите це на сто тонн і одержите в підсумку приблизно 300 млн доларів. У США грам коштує радше 5 доларів, звідки й вийшло півмільярда. Ніби логічно, хоча сама оцінка дуже приблизна. Візьмімо такий дуже популярний латиноамериканський експортний продукт, як аргентинська

яловичина. У мангеттенському ресторані стейк на 200 з чимось грамів може коштувати 50 доларів, тобто 20–25 центів за грам. За логікою генерала Дуарте, виходить, що півтонни волонини варті понад 100 000 доларів.

Та бичка треба ще забити, порозбирати, спакувати, доправити за адресою, засмачити, приготувати на грилі, перш ніж правити за стейк 50 доларів. Тому жоден аналітик, який досліджує постачання яловичини, не розраховуватиме ціну за живою вагою бичка, який випасається на аргентинській пампі, на підставі даних із нью-йоркських ресторанів. А насправді саме так іноді оцінюють вартість героїну, захопленого в Афганістані, або кокаїну, перехопленого в Колумбії. У дійсності, і наркотики, і яловичина мусять пройти цілий ланцюг процесів додавання вартості, перш ніж буде встановлена їхня «вулична ціна». Грам марихуани може дати продавцеві 3 долари у нічному клубі в Мехіко або 5 доларів у студентському гуртожитку в США. Але у сховку на складі в Тіхуані він коштує набагато менше, бо його ще треба доправити контрабандою через кордон, поділити на роздрібні порції і тайкома продати на споживчому ринку. З оптимальних розрахунків випливає, що гуртова ціна в Мексиці становить приблизно 80 доларів за кілограм, або 8 центів за грам¹. З огляду на таку ціну, вилов у Тіхуані коштував понад 10 млн доларів, а то й менше, бо ніхто, переховуючи 100 тонн нелегального продукту, не продаватиме його на кілограми. Через тіхуанську втрату в картелі полетіло чимало голів. Але втрата організова-

¹ Beau Kilmer et al., "Reducing Drug Trafficking Revenues and Violence in Mexico", RAND Corporation occasional paper, 2010, див. с. 19 у: http://www.rand.org/content/dam/rand/pubs/occasional_papers/2010/RAND_OP325.appendixes.pdf.

ною злочинністю 340 млн доларів, про що повідомила більшість газет, була вигадкою: втрати злочинців, яким належали ці наркотики, становили насправді менш ніж 3 % вказаної суми.

Якщо така відмінність у вартості марихуани на одному великому складі в Тіхуані, думав я, то що міг би виявити аналіз наркоторгівлі зовсім з іншої перспективи, із застосуванням методів базової економіки? Якщо поглянути на картелі, то теж виявиться подібність до законного бізнесу. Виробники колумбійського кокаїну захистили свої прибутки, посиливши контроль постачальних мереж, як це робить *Walmart*. Мексиканські картелі розширилися за допомогою франшиз із таким самим успіхом, як і *McDonald's*. У Сальвадорі татуйовані вуличні банди, колись запеклі вороги, відкрили для себе, що співпраця іноді вигідніша за конкуренцію. Карибські злочинці використовують острівні смердючі в'язниці як центри зайнятості, вирішуючи власні проблеми з людськими ресурсами. На кшталт інших великих фірм, наркокартелі взялися експериментувати з офшорами, переносючи свої проблеми до нових, більш уразливих країн. Вони намагаються диверсифікуватись, як це здебільшого робить інший бізнес, сягнувши певного розміру. Як і іншим відомим ритейлерам, їм доводиться вдаватися до онлайнкової торгівлі.

Комусь, можливо, застосування економічного та бізнесового аналізу до наркокартелів здасться образливим. Проте нерозуміння економіки наркоторгівлі та продовження називання фантастичних цифр, як-от у випадку з вогнищем на півмільярда в Тіхуані, прирекли уряди на те, щоб витрачати гроші та життя на політику, яка

не працює. У всьому світі платники податків витрачають понад 100 млрд доларів щороку на боротьбу з нелегальною наркоторгівлею. Лишень США гатять на федеральному рівні 20 млрд доларів, чинячи за рік 1,7 млн арештів, пов'язаних із наркотиками, і відправляючи чверть мільйона людей за ґрати¹. У країнах, що виробляють і переправляють наркотики, збройна боротьба з наркопромисловістю призвела до незчисленних жертв. Рівень убивств у Мексиці жахливий, але не такий високий, як у деяких інших країнах, що лежать на шляху контрабанди кокаїну і де щороку вбивають ще тисячі людей, які пробують боротися з наркобізнесом. Масштаб державних інвестицій величезний, а потрібних свідчень — як кіт наплакав.

Простежуючи шлях наркотрафіку, я виявив чотири великі економічні помилки, яких припускались уряди скрізь — від Ла-Паса до Лондона. По-перше, увагу переважно зосереджують на знищенні такого складника цього бізнесу, як постачання, а базова економіка вчить, що доцільніше зосередитись на попиті. Скорочення постачання вплинуло радше на підвищення цін, а не на скорочення обсягу спожитих наркотиків, що збільшило вартість кримінального ринку. По-друге, існує шкідлива орієнтація на сьогоденність, коли уряди заощаджують на ранньому втручанні, відкладаючи більші витрати на пізніше. Програми реабілітації в'язнів, створення робочих місць, лікування наркозалежності скорочують найперше, коли з бюджетом скрута; натомість гроші спрямовують на силові дії, які більшим коштом дають той самий результат. По-третє, хоча наркокартелі є взірцем

¹ Moisés Naím, *Illicit: How Smugglers, Traffickers, and Copycats Are Hijacking the Global Economy* (New York: Doubleday, 2005), p. 68.

спритної транскордонної глобальної комерції, ними переймаються (і то незграбно) лише на національному рівні. Тому цей бізнес легко виживає, переходячи з однієї держави до іншої і хутко зводячи нанівець нескоординовані зусилля різних країн. І нарешті, головне: уряди помилково ставлять на одну дошку заборону і контроль. Заборона наркотиків, яка на перший погляд здається раціональною, дає багатомільярдній індустрії ексклюзивні глобальні права на мережі найбільш безоглядної організованої злочинності. Що більше я вивчав, як саме картелі роблять бізнес, то більше цікавився тим, чи їх не зруйнує легалізація, котра далеко не подарунок для гангстерів.

У наступних розділах я подам обґрунтування цих аргументів. Але наріжна думка така: прогнозувати наступні кроки картелів і зупиняти їх, не витрачаючи марно життя і гроші, буде простіше, коли ми визнаємо, що управління ними здійснюється так, як і іншими транснаціональними корпораціями (ТНК). Ця книжка є підручником з бізнесу для керівників наркоіндустрії. Але водночас це і стратегія того, як завдати їм поразки.