

# Страна, не стоящая почти ничего

## Узел российских проблем: некапитализированные активы. Круг первый

Твой день взошел, и для тебя ясна  
 Вся дерзость юных лежковерий;  
 Испытана тобою глубина  
 Людских безумств и лицемерий.

...  
 Зови ж теперь на праздник честный мир!  
 Спеши, хозяин тороватый!  
 Проси, сажай гостей своих за пир  
 Затейливый, замысловатый!

...  
 Садись один и тризну соверши  
 По радостям земным твоей души!  
 Е.А. Боратынский

## Отчего мы так дешево стоим<sup>1</sup>

*Узел российских проблем.* Эти обязывающие слова в заголовке публикуемых материалов означают: все прочие социальные, экономические, политические проблемы так или иначе зависимы от одной — проблемы *некапитализируемых активов*. Одним из своих концов они завязаны в единый узел, и без его распутывания или разрубания не могут быть ни решены, ни даже правильно поставлены. Проблема эта, никем не формулируемая, не обсуждаемая и не решаемая, преграждает России путь не только в будущее, но и в настоящее. Сегодня она острее бритвы в руках сумасшедшего.

*Объект* нашего внимания — материальные активы, которыми располагает страна, все ее собственники: заводы, турбины, месторождения, ракеты, транспортные магистрали, верфи, трубопроводы, сельхозугодья, кабельные сети, спутники связи и т.п.

*Предмет* разбирательства — *капитализация* материальных активов. Капитализация — одновременно и процесс, и характеризующий его интегральный экономический показатель. Он означает способность данного материального актива участвовать в производстве новой стоимости. Численное выражение капитализации — денежный эквивалент стоимости, которая может быть создана до конца жизненного цикла данного актива, за вычетом необходимых платежей собственникам других ресурсов, вовлеченных в процесс.

*Проблема*, о которой пойдет речь, — *сверхнизкая стоимость наших материальных активов* в сравнении с их зарубежными аналогами. Даже в идеальном случае нефтедобывающих и сталелитейных компаний, приватизированных и акционированных, образцово управляемых и поставляющих большую часть продукции за рубеж, рыночная капитализация все равно в 3-5 раз ниже западных аналогов. Чем дальше от валютных сырьевых оазисов, чем больше доля государства в собственности данной компании, тем драматичнее возрастает этот разрыв. "В среднем по больнице" российские активы стоят дешевле примерно раз в сорок. Однако у многих машиностроительных производств рыночная стоимость ниже положенной в сотни раз либо вообще близка к нулю.

А меж тем они, эти поношенные активы советского происхождения, — наше все, незаменимые поильцы-кормильцы. Это на их потертых горбах, позабывших про амортизационные отчисления, мы худо-бедно ехали все эти годы. Они безропотно выдавали "генерацию денежных потоков", нещадно пилимых и уводимых в чужедальнее заофшорье. Именно они, а не постиндустриальные, с иголки супер-активы Мобильных телесистем и Национальной компьютерной корпорации и в 2004 году обеспечили 94% ВВП. И если последнему суждено удвоиться — в том снова главной будет их заслуга. Такова цена проблемы.

Тут нечего добавить.

## Почем завод на рынке

Разберемся, как формируется сегодня, "в условиях рынка" (ой ли?), стоимость конкретных материальных активов, перепавших новым владельцам после похорон Советского Союза. Забытый фараон Рамзес Планомерный возвел Мемфисский тракторный, рассчитанный на производство 10.000 штук техники в год. И поныне его величественные руины, трижды перепроданные и разворованные, вызывают трепет перед мощью и дуроломством древних династий. А потные менеджеры нового царства рапортуют собственникам, что благодаря сверхусилиям кое-как выползли на уровень производства в одну десятую от долиберального. Потому что сейчас заводчане вынуждены сами продавать продукцию, а платежеспособного спроса нет. Так сколько стоит завод? Простой вопрос.

Ответ не так прост. У "стоимости" многослойный смысл. В зависимости от того, кто будет главным оценщиком-покупателем завода — товаропроизводителем, торговцем или банкиром, — на поверхность выходят такие ее слои, как *потребительская стоимость, обменная и прибавленная*<sup>2</sup>.

Ситуация #1 (чисто идеальная): за границей или в другом регионе есть собственник машиностроительных заводов, которому нужно именно такое производство со всеми потрохами. Зачем? Это его проблемы. Например, он намерен там у себя продавать по 10 тыс. тракторов, хочет собрать в холдинге полную линейку производства сельхозтехники

<sup>1</sup> Сокращенный вариант опубликован в журнале «Эксперт».

<sup>2</sup> Сознательно употребляю понятные, но непривычные слова, чтобы не провоцировать пустые препирательства по поводу идеологизированных терминов и бесчисленных комбинаций из трех пальцев

или собирается на аутсорсинге для Голливуда снимать схватки с терминаторами в цехах работающего завода. Так или иначе ему требуется точь-в-точь такой завод, как у нас в Мемфисе. В случае продажи писцы могут поднять бухгалтерские папирусы и выяснить, в какую копейку влетел фараону этот завод, включая землеотвод, осушение болот и отлов крокодилов, строительство цехов, закупку оборудования в Междуречье, наем нубийских биндюжников, обучение жрецов в Академии народного хозяйства и внедрение АСУ ТП. Тогда выручка от продажи завода по балансовой стоимости может покрыть затраты, понесенные в ходе его покупки, строительства и отладки.

Вторая ситуация: нет таких чудачков, которым нужен завод целиком, ибо одинаковые трактора пачками по 10 тыс. штук в год больше нигде не требуются. Если покупатель — торговец, то завод его интересует (как и любой другой предмет) с точки зрения выгодной перепродажи, целиком или по частям. Но целиком перепродать некому, и мстительный торговец произносит сакраментальную фразу: "Может, все-таки отдадите частями?" Он оценивает завод по кускам, на которые может быть спрос. Цеха можно продать тем, кто приспособит их под офисы для аренды, склады или теплицы. Часть станков купят другие заводы, остальные придется продавать как металлолом и т.д. Эта ситуация уже реалистичная, но и более унылая: вывоз оборудования из цехов и перепланировка для других нужд требуют серьезных затрат, которые придется вычестить из цены продажи, и на ней много уже не заработаешь. А металлолом вообще затруднительно продать из-за высокой цены транспортировки, за исключением тех случаев, когда он сам, в виде бесхозного крейсера, понуро плывет к месту резки и переплавки. Не говоря уж о "нематериальных активах" типа компетенции мастеров и морального духа рабочих — это все вообще идет в отвал.

Наконец, третий случай, когда покупателем является банкир. Банкира не интересует ни завод в целом как производственная единица, ни перепродажа его в разобранном виде по частям. Банкиру нужен завод как машина по расширенному воспроизводству вложенных денег, как питательная среда для размножения его капитала. Т.е. он рассматривает производство тракторов как альтернативу коммерческим и потребительским кредитам, портфельным инвестициям и прочим формам получения прибыли на вложенный капитал. Ему важно только одно: какое количество прибавленной стоимости сможет произвести завод, если он приобретет его в собственность, иными словами — вытаскает часть своего капитала из формы "ипотечного кредита" и перельет его в форму "работающего материального актива". Тогда он начнет смотреть, прежде всего, на существующий и ожидаемый поток продаж. И если выяснит, что завод продает в 10 раз меньше, чем способен производить, подсчитает затраты на консервацию и охрану 9/10 неработающих мощностей, оценит просроченные платежи за свет, тепло и т.п., то решит — часто так и получается, — что завод имеет даже не нулевую, а отрицательную стоимость. Приехали!

## Плюс капитализация всей страны

Собственно, только в третьем случае, говоря о *стоимости* завода, мы имеем в виду конкретно *капитализацию*. Капитализация завода — количественная характеристика эффективности его использования в качестве промышленного капитала, экономической машины для производства прибавленной стоимости.

Видно, что капитализация характеризует не столько сам актив как вещь, сколько актив, который работает. *Стоимость актива определяется тем, что он может произвести, а не тем, из чего состоит*. Это не цена омертвленного в нем железа и цемента, а произведение стоимости востребованного продукта, производимого активом в единицу времени, на предполагаемое время его функционирования.

Важные слова в этой фразе — "востребованный" и "предполагаемое".

Институты рынка играют двойственную роль по отношению к капитализации актива. С одной стороны, "невидимая рука" управляет сетью отношений обмена, благодаря которым актив, производящий промежуточные продукты (полуфабрикаты, комплектующие узлы и т.д.), может в принципе включиться в новые цепочки создания прибавленной стоимости и загрузиться дополнительной работой. "Капитализация", стало быть, не только *оценивается* институтами рынка, но и отчасти *создается* ими.

С другой — рыночная капитализация отражает ожидания инвесторов-акционеров, которые опираются на ряд явных или неявных прогнозов, сомножителей формулы капитализации:

1. Как долго будет существовать спрос на продукты деятельности актива и как будет изменяться его объем на протяжении этого времени?
2. Какую часть этого спроса можно будет захватить и удерживать за собой, удовлетворяя его за счет использования данного актива?
3. Сколько времени актив сможет проработать до момента полного выхода из строя или морального устаревания и как будет меняться его производительность на протяжении этого жизненного цикла?

Однако функция прогнозирования, несвойственная рынку, выполняется им крайне консервативно, если не сказать топорно. Рынок, в сущности, жуткий перестраховщик. Сталкиваясь с рисками в установлении характера и объема спроса, неопределенностью в оценке доступной доли рынка, неустойчивой производительностью активов, он опускает их стоимость в сотни раз, превращая акции компании в "мусорные".

Авторы модной ныне книжки "Невесомое богатство" постоянно на разные лады объясняют, что менеджеры должны "самостоятельно определять истинную стоимость своей компании, вместо того чтобы предоставлять это на усмотрение капризного рынка" (с.5). Они восклицают: "Неужели вы действительно доверите рынку определять истинную цену своим усилиям?!" (с.22). "Сегодня все уже единодушны в одном: нам нужна такая методика, благодаря которой каждый управляющий сможет сам рассчитать истинную стоимость своей компании, вместо того чтобы за него это делали внешние по отношению к компании рыночные силы" (с.35).

Правда, мы существуем по отношению к владельцам "intangible assets" в зазеркальной ситуации: у них рыночная стоимость в разы и десятки раз превышает балансовую, а у нас, напротив, в десятки раз отстает. Но об этом — позже.

Конечно, с точки зрения здравого смысла простаивающий тракторный завод с исправным станочным парком не может иметь отрицательной стоимости. Ведь наверняка можно найти ему какое-то полезное применение. Но у рынка нет никакого "здравого смысла", точнее, он не капитализируется.

Зато здравый смысл есть у людей. И задача управленцев — конвертировать здравый смысл в рост капитализации.

Русский язык подсказывает другое, императивное значение этого слова — по аналогии с "индустриализацией", "модернизацией", "мобилизацией" и т.п. *Предпринимательская капитализация* — последовательность действий, производимых над активами, которая превращает их из вторчермета в капитал и в дальнейшем ведет к управляемому росту стоимости.

## Что делать? И почему не делают?

Чтобы понять суть проблемы с этой самой капитализацией, давайте, как учит математика, упростим ее до предела. Итак — ситуация, знакомая до безысходности. В руки управленцу тем или иным путем попали производственные фонды, оставшиеся от СССР. Они вполне работоспособны и могут производить продукцию сносного качества, потребители которой живы, "имеют желание, но не имеют возможности". Рыночная оценка их в десятки раз меньше балансовой стоимости аналогичных фондов где-нибудь в Греции или Португалии. Прибыль, соответственно, рыночная, то есть с гулькин нос, а геморрой — по полному балансу. *Избавиться* от них можно, разве что доплатив свои кровные за автоген либо гексаген. Если их *акционировать* — наберется (по той же причине недооценки) сумма на ремонт заводского забора и крыши, но не на модернизацию и рост. Чтобы их *модернизировать*, требуется солидный заемный капитал, который приходится привлекать опять-таки под залог самих фондов, а те не имеют стоимости... Замкнутый круг!

Главный конвейер то стоит, то еле движется, не оттого ли рыночная стоимость завода составляет лишь малую долю от балансовой? Стало быть, если найдется способ запустить конвейер на всю катушку — они и сравняются?

Забудем для простоты, что балансовая стоимость советских активов невосстановимо тонет во мгле времен. Что многие статьи баланса пришлось бы пересчитывать из переводных рублей и валют несуществующих ГДР и Чехословакии. Что управленческий учет давно разошелся с бухгалтерским, живет отдельно и не платит алиментов. Что экономический смысл слова "амортизация" заводские управленцы стали забывать...

И не будем пока ломать голову над загадкой, почему *рыночная стоимость всех компаний, чьи акции торгуются на NYSE, в среднем устойчиво превышает балансовую в три раза и продолжает уходить в отрыв.*

Итак, состояние производственных фондов, пожилых, но все еще работоспособных, позволяет заводу в принципе выйти на проектную мощность, но по разным причинам они не используются и на 10% от нее. Пройдем вдоль цепочки узловых проблем, главных транзакционных потерь этой мощности.

## Риск. Благородное дело?

Завод — тот же самый, общество с виду то же, но полтора десятилетия назад оно потребляло 10 тысяч тракторов за год, а теперь ему с трудом удастся всучить одну. И значит, дело не только в "активе" как производственной единице. Надо начинать с другого вопроса: куда подевались потребители? Ведь потребность в тракторах никуда исчезнуть не могла — любому обществу хочется кушать. Потребность-то есть, только вот спроса нет: плановый отменили — рыночный освободили, в результате первый исчез, но второй так и не появился.

Оставим пока в стороне загадку *планового спроса*, о которой как-то не политкорректно вспоминать. Где сегодня взять рыночных потребителей для наших тракторов?

Подумаешь, бином Ньютона! Научный менеджмент разъясняет, что производство и продажа машины сегодня — не более чем звено в сети других функций: финансирование, лизинг, аренда, страхование, сервис и ремонт, прокат, изготовление и монтаж дополнительных приспособлений... В этой сети собственно производство далеко не самое прибыльное. В компании Ford, к примеру, все реже употребляют слово "автомобиль". Руководство заявляет: "Мы превращаемся в международную компанию, специализирующуюся на *мобильности*".

Аналогично Михаил Болотин, конструктор новой тракторной отрасли, предлагает видеть в тракторе прежде всего трансмиссию и два дополнительных узла съема мощности спереди и сзади, на которые можно навешивать специализированные устройства для производства самых разнообразных работ. Трактор-бурильщик, трактор-пылесос, трактор-плуг, тягач, электрогенератор, насос, краскопульт, лесопилка, подъемник... И все эти обрабатывающие центры мобильно перемещаются по бездорожью прямо к месту запроса на работу. Вот он где, спрос-то!

Дело вроде бы за малым: как можно точнее выявить спектр и масштабы таких сегментированных потребностей в мобильной мощности; превратить каждую из них в рынок; спроектировать цепочки и схемы производства соответствующих потребительских ценностей и вмонтировать недогруженный тракторный завод в каждую из них; наконец, обменять компетенцию конструктора на позицию контролера и распорядителя созданных финансовых потоков... На бумаге все гладко.

Общественные потребности — главный источник потенциальной энергии экономики. Будучи правильно конвертированы в спрос, они воплощаются в конечном счете в мощность производственных фондов. Оценка масштабов, границ и динамики потребности позволяет понять емкость порождаемого ею нового рынка. Но неизбежны и серьезные ошибки в оценке величины и прогнозировании динамики потребности. Здесь основная зона *рисков* предпринимателя, *первая сфера его транзакционных потерь*. Известен провал легендарной компании Dell с семейством товаров Oupric: она верно угадала направление развития потребностей клиентов, но переоценила скорость этого развития.

В сегодняшнем российском обществе, увы, не идет речь ни об управлении потребностями в стиле Госплана, ни об их формировании в духе американского маркетинга. В ситуации перманентных реформ, то и дело переходящих в разборки, крайне плохо обстоит и с прогнозированием. По данным журнала "Euromoney", Советский Союз занимал по уровню рисков 18-е место в мире, а сейчас, в благоприятный период развития рыночной экономики в России, мы находимся внизу первой сотни. Вот первый удар "под дых" отечественной капитализации.

## Принцип проектной неопределенности

Итак, от тракторного парка — к системе мобильных обрабатывающих центров? Отличная стратегия. Но у команды управленцев нашего завода нет монополии на предприимчивость. И наверняка в это же самое время другие потенциальные предприниматели (Юрий Громыко называет их "одноименцами") разрабатывают в намеченной нами сфере и смежных с нею не менее захватывающие сценарии. Ведь нет больше ни ЦК, ни Госплана (не к ночи будь помянут), все абсолютно свободны в построении частных планов. Зато теперь эти планы, как в шахматах, могут совпадать и конкурировать друг с другом, опираться один на другой, могут чинить друг другу препятствия в их реализации и, наоборот, внезапно открывать тактические возможности. Забудьте про социалистический принцип "планомерного, пропорционального развития".

Владельцы ресурсов, которых мы наметили для включения в нашу предпринимательскую схему, уже получили или вот-вот получают альтернативные предложения. Некоторые из них согласятся войти в обе схемы, чтобы в нашей сыграть роль лазутчиков, готовящих наезд или корпоративный захват. Перевербовать их или тонко использовать для введения конкурентов в заблуждение? У кого больше, извините за выражение, ранг рефлексии?

Чтобы обнаружить, раскрыть, опровергнуть или подчинить себе планы и схемы действий "одноименцев", нужна разведка и контрразведка, аналитика и "радиоигры", информация и еще раз информация!

Прежде всего — об имущественных отношениях и сферах материальной ответственности; о структурах и центрах власти, альянсах, коалициях и полномочиях; о законодательном процессе и производимой им регламентации, о ее пробелах и противоречиях. Анализ подобной информации только и позволит в конечном счете понять, какую долю нового рынка мы сможем захватить и контролировать при правильной игре. Пробелы, сбои в получении, ошибки в интерпретации такой информации — основная зона *неопределенностей* предпринимателя, *вторая сфера его транзакционных потерь*.

Рынок в роли оценщика крайне нервно реагирует как на риски, так и на неопределенности. Ругать советскую статистику было хорошим тоном, но на фоне нынешней российской она вспоминается ностальгически. Составители рейтинга "Эксперт-400" рассказали об этом вполне достаточно. Неопределенность, информационная закрытость экономики РФ стала притчей во языцех. А предприимчивость хозяйствующих субъектов в теневых и сумеречных зонах приобретает самые причудливые формы. Госплан — не Госплан, но хоть Сухаревская конвенция не помешала бы.

Отсюда — второй удар ниже пояса по отечественной капитализации.

## Внутренний жандарм предпринимателя

Умножив ожидаемую емкость нового рынка на прогнозируемую долю в нем, мы получили — с учетом рисков и неопределенностей — величину проектной прибавленной стоимости, которую может принести нам новый продукт или услуга. Теперь начинается собственно предпринимательский проект.

Под каждую новую потребность нужно сконструировать и реализовать цепочку (а точнее — схему) производства соответствующей потребительской стоимости, в которую мы воткнем наш простаивающий актив, обеспечив ему тем самым дополнительную загрузку. Но наряду с ним туда войдут новые поставщики, партнеры, распространители и потребители. Созданную сообща новую прибавленную стоимость нужно разделить между собственниками всех необходимых проекту ресурсов так, чтобы никто не остался в накладе, а нам достался главный приз.

Обладателям прав (земель, недвижимости, лицензий, патентов и т.п.) нужно заплатить причитающуюся ренту. Собственникам средств и предметов производства, чья стоимость в процессе переносится на конечный продукт, возместить ее через амортизационные и иные платежи. Наконец, чтобы запустить всю цепочку производства новой стоимости, не обойтись без капиталов, собственникам которых приходится платить проценты.

Платежи собственникам других активов — основная зона *издержек* предпринимателя, *третья сфера его транзакционных потерь*.

По Штирнеру, даже в разнужданно-либеральном государстве у каждого гражданина есть свой "внутренний поп" и "внутренний жандарм". Как выясняется, свободному предпринимателю в первую очередь необходим "внутренний Госплан". Будучи выставлен в бизнес-дверь, он влез в предпринимательское окно.

Суммируя все указанные издержки и вычитая их из проектной прибавленной стоимости, мы получаем, наконец, ожидаемый предпринимательский доход. И если его величина за всеми вычетами рисков, неопределенностей и издержек положительна — проект имеет шансы состояться.

## Ultimate Question

Наконец, еще одно, самое грубое упрощение. Наивно предположим, что все знания о премудростях предпринимательского проекта можно почерпнуть из курса и стандарта Project Management. Временно забудем о зловещих рентах и амортизации в российской экономике, про которые наслышаны. Зададимся только одним вопросом.

Последней статьей транзакционных издержек предпринимателя были проценты на заемный капитал. Только вот кредит, эту шкуру неубитого медведя, еще получить надо. Понятно, что обычный банк ничего не даст. Ему нечего предъявить в качестве залога, кроме рассуждений, — ведь рыночная стоимость актива близка к нулю.

Вся надежда — на инвестиционных банкиров. Они вкладывают в будущее, они готовы рассматривать проект по содержанию. Но их интересует не методология, а расчет размера предпринимательского дохода и, прежде всего, сама формула, по которой он вычислен.

Предположим, прогрессивных инвесторов устроили оценки рисков и неопределенностей. Но в формуле скрыта еще одна, фатальная неизменная. Это конкретный ответ на простые с виду вопросы. Сколько времени завод сможет проработать до момента, когда его оборудование, используемое в проекте, окончательно выйдет из строя или морального устаревает? И как будет меняться его производительность на протяжении жизненного цикла?

Для постиндустриальных производственных фондов с оцифрованными входами-выходами, со стандартной производительностью и генетически вшитыми в их жизненный цикл плановыми ремонтами ответ проще пареной репы.

Для советских фондов, находящихся у грани или за гранью полного износа, 15 лет латавшихся незнамо кем, как и за какие шиши, кривая производительности и само время оставшейся жизни — непредсказуемы.

И это третий, нокаутирующий удар по капитализации.

Купцы, на чьи деньги оснащались торговые корабли в Новый Свет, готовы были и к рискам, и к неопределенностям. Но едва ли кто вложился бы в дальний рейс судна, чьи паруса в любой момент могут порваться от старости или распозлзиться по швам.

Дело не в том, что наши активы плохо капитализированы. Это даже не полбеды. Дело в том, что они *не капитализируемы в принципе*.

Но других-то активов, как сказал бы товарищ Сталин, у нас нет! Тимуровцы не смонтируют ночью дополнительную нитку трубопровода в подарок Транснефти. И не стоит надеяться на чудесное обретение мощностей на Бурейской ГЭС. Благодатное чудо уже в том, что советские активы, потерявшие и гражданство, и хозяина, нещадно погоняемые владельцами-временщиками и в хвост, и в гриву, дотянули до наших дней.

Больше того, за эти годы они смогли бы целиком окупить свою модернизацию или замену. Просто плоды их труда вместо того, чтобы наполнить амортизационные фонды, улучшали мировой инвестиционный климат (с учетом географии новорусских банковских счетов).

Одно из двух. Или некапитализируемые активы под руководством отечественных управленцев чудом успеют заработать на свои достойные похороны еще один, последний раз. Или вскоре, после массового выбытия производственных фондов, в фундаменте "удвоения ВВП" останутся Вымпелком, Коркунов и агентство "Имидж-Контакт".

Вот он, Родос наш сермяжный! Штаны бы не порвать в очередном историческом прыжке.

## **Орел двуглавый: вороватый и тороватый**

Кавалерийский наезд на проблему некапитализируемых активов не удался. Нужно переходить к планомерной осаде.

Случаются в России времена, о которых сказано: чего нихватишься — ничего нет. Случаются иные, о которых отчеканено на петровской медали: небываемое — бывает. Есть у нас в стране управленческие команды, что умеют творить чудеса с активами советского происхождения. Невзирая на запрет теории, те у них под началом и прибыль приносят, и налоги в казну сдают, и помаленьку обеспечивают собственную модернизацию. Мне известно несколько таких не понаслышке, а по работе. Вам, надеюсь, тоже.

Секрет их мастерства не только постижим, но и воспроизводим. Его мы скоро расшифруем ко всеобщей пользе. Беда в том, что таких управленцев катастрофически мало. И главная причина этой недостачи не в оскудении земли талантами и не в бездарности Минобра. Дело куда серьезнее.

***В стране сосуществуют, сталкиваясь между собой, два способа управления материальными активами.*** Один из них — разорительный для экономики и губительный для самих активов — получил массовое распространение. Другой — эффективный и социально востребованный — уже заметно прорастает, но находится в изоляции, не имея социального статуса и поддержки. Организационное воплощение первого далее для простоты называется "закрытая управляющая компания", второго — "открытая".

Закрытые управляющие компании виртуозно пользуются сверхнизкой стоимостью активов, тем обстоятельством, что капитализация — вне зоны внимания общества и государственных органов. Они заточены на генерацию максимально возможного денежного потока с управляемого актива любой ценой и бесконтрольно отводят часть этого потока в своих интересах.

Открытые управляющие компании сознательно и компетентно управляют ростом капитализации активов. Они заинтересованы, чтобы этот экономический показатель стал открытым, обсуждаемым, контролируемым со стороны государства и общества. Это позволит им обрести высокий социальный статус и профессиональный рейтинг, пользоваться заслуженными плодами своего труда.

Как это уже бывало в истории нашей страны, государственные обстоятельства складываются не в пользу открытых управляющих компаний. Известно, что в госплановской экономике объективно действовал "затратный механизм" перераспределения добавленной стоимости от эффективных производителей к неэффективным. Сейчас в стране образовалась еще более опасная конфигурация интересов и сил, которая далее в материалах названа "институциональной коррупцией". Она постоянно воспроизводит наше отставание от уровня эффективности, достигнутого в развитых странах. Она целенаправленно заполняет все управленческие вакансии кадрами, чья единственная добродетель — "пилить поток".

Цели дискуссии, организуемой в рамках нашей общей работы, — ввести эту узловую проблему в национальную повестку дня, запустить процессы формирования сообщества управленцев, готовых и способных управлять собственностью по открытой модели, обеспечивать быстрый рост стоимости российских активов.

***Опубликовано: "Русский журнал", 3 ноября 2004 г.***

# Особенности национальной приватизации

*Узел российских проблем: некапитализированные активы. Круг второй*

## Фермопилы.ru<sup>3</sup>

Двадцать лет назад С.Платонову в странствиях по коридорам Кремля и Старой площади удалось отыскать в верхних эшелонах власти лишь с десяток людей, способных думать и говорить о главном: *об управлении собственностью страны и страной как собственностью*<sup>4</sup>. Крах надвигался неотвратимо: в СССР были продвинутые администраторы, однако не оказалось собственника, хозяина. И вскоре все погрузилось в смуту мародерства, в чем сами мародеры повинны в последнюю очередь: они-то вечно плодятся на любой бесхозной почве, как бактерии.

Дальнейшее известно. План "Барбаросса" перевыполнен нами собственноручно.

Но речь не о том.

В краю подсечно-огневого реформирования, за неимением иных, гуманных форм развития, и пожары плодоносны, и провалы поучительны. Приватизационная Цусима девяностых несла в себе постиндустриальный зародыш, упущенный шанс *управленческой революции*. Хозяин у страны не состоялся, однако подрастают десятки и народились сотни региональных, отраслевых, корпоративных и частных хозяев-собственников. Они не из философии Маркса узнали, а на собственной шкуре прочувствовали: недостаточно *иметь* собственность (тогда она *имеет* тебя), надо научиться *управлять* ею.

Эта кучка управленцев — триста отечественных спартанцев, их успех или поражение подведут баланс столетней гражданско-империалистической войны, которую Россия объявила Истории в 1905 году. Вопрос жизни и смерти: как в судорогах неизбежной реприватизации сохранить пробившуюся зелень нового кадрового, управленческого корпуса. Собственно, дички новых управленческих компетенций — единственный сухой остаток от века реформ в стране с капитализацией меньше, чем у Латвии восьмидесятых. Споро матереющая Русь Административная может в похмельном сне задавить и последнее дитя, если, отлежав приватизационный бок, привычно перевалится на круп централизации.

И еще.

В дни, когда на нашу землю спустя полвека в новом облиии вернулся Большой террор, много говорится о необходимости реструктуризации служб безопасности, государственных реформ, укрепления политической воли. Но воля не живет бестелесно, на манер гегелевского абсолютного духа. Одинокий Павловский напомнил, что у нее должен быть *субъект* — российская политическая нация, переживающая судороги рождения.

А субъект не бывает ни только политическим, ни чисто экономическим. Он бывает живым — или мертвым. Греки, давшие миру слово "политика", понимали: чтобы жить, политический субъект обязан еще воевать ("стратегия") и хозяйствовать ("экономика").

Любое общество должно знать в лицо, понимать и правильно оценивать не только своих политиков и воинов, но и своих хозяйственников, как первобытное племя — кормильцев-охотников. Сегодня смысл деятельности коммерсантов всех типов и уровней плотно скрыт даже от образованных граждан каббалистическим туманом "разводнения акций", "перекрестного субсидирования", "оффшорной налоговой оптимизации", "гринмейла" и "ребрэндинга". Российское население не имеет шансов стать ни народом, ни нацией, покуда каждый школьник, пенсионер и налоговый инспектор не смогут с прописной отчетливостью понимать, что такое *управление собственностью* (и в частности — ее стоимостью), зачем, как конкретно и кем именно оно осуществляется.

## Черная дыра стоимости

Предмет нашего интереса, напомним, сугубо приземленный. Это материальные активы страны — заводы, шахты, скважины, водохранилища, плотины и турбины, трубопроводы и теплосети, морские порты, суда, судоверфи и шлюзы, локомотивы и железные дороги, трактора, элеваторы, пастбища и тепличные хозяйства, передатчики, кабели и провода. А проблема — *сверхнизкая стоимость большинства отечественных активов, узел всех российских проблем*.

Это не метафора, не художественный прием. Приемы ущербны своей неподлинностью. Прием бывает в посольстве, на ринге или в системе образования, где участники "тренингов" рисуют пустые квадратики, разбалтывая воздух языком и пустыми руками. Мы находимся в подлинной ситуации, предельной, не в кейсе — в бою. В ситуации боя человек нерасторжимо слит со своим приемом в единый взмах действия. Стоит расщепиться саморазглядыванием, как вам тут же оторвут голову.

Но управленец еще и человек, существо вселенское, живущее разом во многих пластах реальности. В России они скручены в единый узел черной дырой утечки стоимости, но ее гравитация на каждом уровне порождает свои проблемные разрывы и предельные вопросы.

**Предпринимательский уровень.** Здравый смысл подсказывает: рынок врёт! Работоспособный завод не может и не должен стоить так мало. Наверняка существуют методы быстро и значительно поднять капитализацию, и мы обязаны их найти.

**Корпоративный уровень.** Необходимы ясные критерии, отличающие тех, кто "пилит поток", от настоящих управляющих стоимостью активов. Сегодня их деятельность парализована сопротивлением номинальных собственников. Опасаясь лишиться нажитого в любой момент, те стремятся выжать из активов все возможное любой ценой, нимало не заботясь о будущем.

<sup>3</sup> Сокращенный вариант опубликован в журнале "Эксперт".

<sup>4</sup> С.Платонов. После коммунизма. — М., 1989 г.

**Уровень страны.** Куда провалилась (по историческим меркам — мгновенно) страна, чей ВВП был больше половины американского, и откуда возникла эта, где (по данным Всемирного банка) он меньше в 25 раз? Каким образом и почему при переходе к рынку вместо обещанного роста эффективности произошел провал в трясину коррупции? Как эта странная ситуация связана с историей, традициями, особенностями нашего общества?

**Глобальный уровень.** Насколько российская ситуация уникальна, как проблемы с нашими просевшими активами вписываются в мировой мейнстрим? Почему идущая с рыночного (якобы) Запада чума *Balanced Scorecard* до боли напоминает систему плановых социально-экономических показателей советского предприятия?

**Знаковый уровень.** Откуда этот заговор молчания в нашем обществе вокруг нервного узла, сплетения его проблем? Похоже, немота имеет глубокие культурные корни. Необходимо разобраться, какие существуют символы, образы, понятия и теории, отражающие эту проблему в зеркале знания. Как об этом говорить на русском языке?

**Трансцендентный уровень.** Разорвано какое-то жизненно важное звено в "духовной вертикали", соединявшей повседневную деятельность со сферой смыслов и ценностей. Ни в ветхих, ни в новых скрижалях не сказано ничего о фьючерсах и "золотых парашютах". Управленец обращает к небесам вопрос: чего хочет от него Господь? Не является ли хозяйствование, предпринимательство аморальной и бессмысленной игрой? Или в том, что происходит с ним, его собственностью, предприятием, сообществом, страной, есть некий глубокий замысел, поучительный опыт. И без их освоения невозможно двигаться вперед, оставаться человеком.

## Щепки делят — лес горит

Когда приключилась беда со стоимостью активов?

Недвусмысленный звонок прозвенел по ходу великой комбинации с ваучерами. Новые менеджеры Государства российского сыграли в бесплатное IPO, раздав населению титулы собственников всего национального богатства в форме приватизационных чеков. Впиаривая согражданам приватизацию, они верховными устами озвучили ожидания, шта-а ваучер будет стоить две "Волги". Грубо говоря — десять штук зелеными.

А рынок цинично оценил его в 27 долларов.

Здесь две стороны вопроса. На чем основывались ожидания двоеволжья? И почему в итоге не наскреблось и на один самокат?

Расчет мог быть такой: взяли оценочную стоимость экономики США, уменьшили в 4-5 раз (не избыточная ли скромность?) после чего поделили на поголовье граждан РФ.

Невидимая голова рынка посчитала почему-то иначе, причем погрешность оказалась не в разы и не в десятки, а в сотни раз. Вышло, что стоимость активов всей страны равна \$27 x 150 млн., то есть чуть больше четырех миллиардов. Это взамен и без того скромно обещанных полутора триллионов...

Но процесс-то пошел! Никто не тормознул аукционы в ожидании, покуда рынок одумается и отслюнит за приватизационный чек толстую стопку гринов. На одну чашу весов сложили основные материальные активы страны, на другую — ваучерную массу, скупленную у населения за указанный бесценник. А куда денешься? Считается, считать рынок умеет. Индустриальные гиганты сбыли по цене ларьков.

Тем самым по факту было признано: из общенародного достояния безвестно сгинули 1 триллион 496 миллиардов долларов. Щепки делят — лес горит.

Где-то между 1990 и 1994 годами неслышно грянула глобальная катастрофа, на вторую по размерам экономику мира обрушился невидимый астероид, и 99,7% ее стоимости испарились.

Не шарьте по общакам и офшорам. Такое не по плечу ни солнцевским, ни березовским. Скажем больше, им перепали жалкие крохи. Когда под эгидой свежевывлупившихся олигархов заводы зашевелились и выдали обороты в сотни миллионов долларов, у всех настолько защемило в налоговых органах, что как-то подзабылось: на деле аналогичные активы на Западе способны генерить десятки миллиардов.

Гражданское общество самозабвенно качало права мелких вкладчиков. Исчезновение национального достояния сверхдержавы, нажитого десятилетиями каторжных свершений, впечатлило его не более чем северное сияние — крота. Народ и партия безмолвствовали.

## Ненормативная и нормативная экономика

В поисках способа обеспечить многократный рост стоимости активов не уйти от ответа на вопрос, куда она подевалась.

Положим, по оценке рынка мы просели в среднем в 400 раз. А как же мы ухитрились раньше так много стоить? Раз у нас не было рынка, что означала эта старая "стоимость"? В частности, сколько стоил завод в СССР?

Ответ простой. В Советском Союзе он, как правило, выпускал все 10 тыс. тракторов, как и полагается. Активы работали, они не стояли, загрузка основных фондов была близка к проектной. Капитализация завода, рассчитанного на выпуск 10 тыс. тракторов и загруженного работой под завязку, и такого же, чьи мощности не используются и на десятую долю, — это, как говорят в Одессе, две большие разницы.

Более широкий ответ состоит в том, что в СССР существовала *нормативная экономика* — один из вариантов неинституциональной управленческой надстройки, возникшей в результате прорыва ряда стран в постиндустриальную фазу развития в период между мировыми войнами. Система плановых, нормативных и регулирующих органов просчитывала цикл воспроизводства стоимости каждого производственного звена, целенаправленно организовывала распределение каждой производимой единицы продукции. Существовали нормативные параметры эффективности, фондоотдачи, амортизации, нормативные цены и деньги. Я сейчас не хочу разбираться в методологических и практических недостатках этой нормативности, просто факт остается фактом: производственные мощности использовались не на 1/10, а на 9/10, трактора производились, доставлялись потребителю и в большинстве своем пахали. Некоторые, естественно, ржавели, другие гробились пьяными безынициативными трактористами, третьи простаивали из-за нехватки запчастей — не собираюсь агитировать за

советскую власть. Все эти проблемы надлежало бы принять во внимание, решая вопрос, почему советские активы стоили в 2 раза меньше, чем аналогичные европейские. Но не в 400!

А то, что у нас была нормативная экономика, — что с того, у нас и политика была нормативная. Не существовало политических партий, отсутствовало гражданское общество, однако была куча разнообразных квазиобщественных организаций и довольно интенсивная социальная жизнь. Так же, как нормативная экономика обеспечивала нам равновесие в военной мощи даже не с США, а со всем западным миром, — нормативная политика обеспечивала стабильность, безопасность, "морально-политическое единство" и статус политической сверхдержавы в мировом масштабе. Все это, безусловно, при ближайшем рассмотрении часто выглядело удручающе и дурно пахло — как и всякая политика, нормативная и тем паче ненормативная.

## В стране святых чудес

Называя вещи своими словами — что это было? Что такое нормативная экономика и нормативная политика в современном мире, что мы — единственные в этом роде? Ничего подобного, речь идет о частном случае повсеместно возникающего в XX веке общественного устройства, именуемого пустыми, но многозначительными терминами "постиндустриальное", "постэкономическое", "пострыночное". А присущую ему управленческую надстройку столь же бессодержательно именовали технократией, технотструктурой (видимо, по созвучию с нашей номенклатурой). Для обозначения надрыночных управленческих этажей американского и других западных обществ сегодня иногда используется политкорректный эвфемизм "транзакционный сектор".

В США этот управляющий "сектор" полным ходом стал отстраиваться после Великой депрессии, в ходе рузвельтовской революции, когда, в частности, в 1934 году была учреждена Комиссия по ценным бумагам и бирже, в 1935 году — модернизирована Федеральная резервная система. Это были первые шаги формирования *либеральной* версии постиндустриальной надстройки. *Корпоративная* ее версия возводилась в Италии и Германии. Но наш Госплан появился на полтора десятилетия раньше, ознаменовав начало строительства *коммуитарной*<sup>5</sup> версии постиндустриализма.

В 1930-1960-е советская постиндустриальная система управления продемонстрировала наивысшую в мире эффективность, особенно если иметь в виду ту "архаическую, полудикую и по-настоящему дикую"<sup>6</sup> основу, на которой она воздвигалась.

В 1970-1980, запутавшись в бровях, мы застоялись, потом по-кубански ускорились и перестраивались. Тем временем на Западе, в стране святых чудес, и впрямь "пошел процесс", начались самые настоящие чудеса со стоимостью активов. Ныне процесс перешел в лавину.

К началу 1970-х отношение рыночной стоимости компаний к балансовой там в среднем составляло 0,8 — что по здравому смыслу вроде бы понятно. С 1973 по 1993 год эта величина почему-то неуклонно ползла вверх и достигла 1,7. А к 1998 году среднее значение коэффициента "рыночная/балансовая стоимость" для компаний, по которым рассчитывается промышленный индекс Доу-Джонса, уже было больше 5.

Нематериальные активы повсеместно оказались у них впятеро увесистее материальных. Что хотят, то и делают!

## Плечом к плечу с масонами

Под каждую реформу Россия изобретала себе подходящий Запад — басурманский, просвещенный, филистерский, рыночный, жидомасонский, общечеловеческий. Задача у этого изобретения была в основном одна: послужить маяком, указующим либо вход в русло магистрального пути, либо рифы, грозящие тем, кто посмеет от него отклониться. Свет маяка настолько слепил, что до изучения реального прообраза дело никогда не доходило. Зато в этом свете была очевидна хроническая маргинальность России, чей углый неправильный челн вечно выписывает кренделя вне глобального фарватера.

Между тем мы и не покидали этот фарватер, просто движемся по нему то с резким опережением, то со значительным отставанием от скорости течения. Проблема активов и их капитализации не столько российская, сколько мировая. Она касается всех стран, где происходили трансформации системы управления, возникал институциональный разрыв и неспособность системы управления, новых собственников разобраться с активами, которые достались от прошлого.

Управление капитализацией, взятие под контроль циклов воспроизводства капитала вообще узловая проблема прошедшего столетия, доставшаяся новому в наследство. Теперь все более очевидно, что она приобрела новое качество, стала глобальной.

В странах, где все в порядке с капитализацией, сконцентрировался огромный избыточный капитал, остро нуждающийся в выходе на новые активы, через которые только и может, протекая, воспроизводиться. И отсутствие такого выхода-клапана чревато уже мировым хозяйственным перегревом и взрывом.

Первая серьезная попытка открыть производственные фонды советского ВПК для иностранных инвестиций была вмонтирована в пресловутую "Стратегическую оборонную инициативу", озвучить которую выпало Рейгану. После распада СССР и шоковой терапии начинало казаться, что вожделенная случка западных капиталов с восточными активами вот-вот свершится. Теперь же выясняется, что проблема капитализации отгораживает их друг от друга надежнее "железного занавеса". Раскрытие этого занавеса, вызванного сверхнизкой стоимостью активов, — главная зона смыкания интересов США и России, настолько горячая, что и ВТО, и даже терроризм на ее фоне выглядят прохладными.

Но это, как говаривал покойный Б.В.Раушенбах, "отдельная трагедия".

<sup>5</sup> Сознательно не использую идеологизированные самоназвания трех постиндустриальных систем, чтобы не впутываться в пустые препирательства.

<sup>6</sup> По оценке Ленина

## Русский дым

В 1984 году один из ведущих идеологов КПСС сказал нам в частной беседе: в мире существуют только два современных государства: США и Советский Союз.

Было два современных государства. К тому времени в одном из них постиндустриальная надстройка, обеспечивающая капитализацию активов, вошла в глубокий, очевидный всем кризис. Но вместо модернизации ее просто снесли и выбросили на помойку вкупе с субъектом.

Простота, слов нет, хуже воровства, ею же и спущенного с цепи. Выплеснув воду, заодно выкинули ребенка вместе с корытцем.

Впрочем, когда выбрасывали ксерокс, коробочку сберегли.

Произошла невиданная в истории хозяйственная катастрофа, когда по совокупной стоимости национального богатства на весах глобальной экономики мы просели в сотни раз. Тут бледнеют любые сравнения. Ведь по объему жизнеспособных, работавших материальных активов (если учитывать производственные фонды оборонной промышленности и матчасть армии и флота), СССР был сверхдержавой # 1. При этом на интеллигентский взгляд ничего не изменилось, заводские коробки остались на месте — разве что дым из труб перестал идти. Но осталась незамеченной главная труба, через которую улетучивались триллионы стоимости. Новый дым отечества!

Приватизировать капитал и приватизировать современный завод, с которым было связано воспроизводство данного капитала — две не просто большие, а гигантские разницы. 99% капитализации завода находятся вне заводской территории: в системе общественных потребностей, кадровых институтах, в сети поставщиков, в транспортной инфраструктуре, организации общественной безопасности, органах стандартизации, сетях связи и т.п. К 1994 году, собственно, приватизировать-то уже было нечего.

В частные руки, вместо живых и действующих единиц собственности, всучили их производственно-технологические скелеты. Имела место раздача дохлых слонов. Но корректно приватизировать неработающие материальные активы невозможно. Тем самым в фундамент любых последующих реформ заложена ядерная мина неотвратимого действия.

Загадочный, как русская душа, способ реформирования. Положим, актер плохо исполняет роль. Логично заменить его на другого, который сыграет лучше. Но нет, мы избираем радикальный русский путь. Не нравится актер, играющий роль Ромео? Не просто отправляем его на Соловки, не просто по-новому трактуем роль — выкидываем ее из пьесы! Так что дальше спектакль под новым названием "Джульетта закололась" остается вообще без Ромео, а в каждый из моментов, где раньше была его реплика или событие, связанное с ним, объявляется антракт, минута молчания либо рекламная пауза.

Историки часто любят вспоминать о предвоенном уничтожении верхушки командного состава Красной армии как об акте исторического безумия. "Демократы" накануне решающих экономических преобразований в сверхдержаве не стали размениваться на кадровые чистки. Они разрешили гражданам регистрацию партизанских отрядов. И взорвали Генштаб.

## Сотворение олигархов и люмпенов

Передавая материальные активы с рухнувшей капитализацией частным лицам и группам, реформаторы перевалили на плечи граждан не решенную самими государственную проблему. Похоже, они ждали, что новые частники каким-то непостижимым образом используют рынок для повышения отдачи от кусков разрезанного "народного хозяйства". Вместо этого наиболее вменяемые из них вынуждены были повести себя сообразно природе и масштабу задачи.

Если мне в ходе приватизации досталось то, что было отраслью, и если я не готов просто сдать ее в металлолом — остается одно: выйти за ворота проходной и достроить снаружи всю систему отношений, без которых цеха и станки не могут быть капитализированы как отрасль. То есть фактически вести себя как целостный субъект размером с государство, включая в сферу действия, наряду с куплей-продажей, не только корпоративные университеты, но и работу в медийном пространстве, и политехнологии, и зарубежные связи... Олигархи полезли в компетенцию органов не от жирной жизни, не из амбиций. Они были созданы такими самим способом приватизации — попыткой распилить и раздать в нагрузку к активам проблему национального масштаба, проблему переходной экономики, с которой не справились три генерации руководства страны.

Забыли подумать и про другую сторону медали. Собственник многомиллиардных активов размером с советскую отрасль по многим причинам — социальным, экономическим, психологическим — не может не быть миллиардером сам. Появление молодых выскочек — собственников металлургических комбинатов и электростанций застало российское общество врасплох. И стоило им предпринять первые шаги к подъему капитализации, засветиться в золотом списке Форбса, как из-под тоненького слоя заемных институтов рынка полезли общинные, куда более укорененные институты...

Еще одно порождение реформ — массы новых люмпенов, нерушимый блок коммунистов и беспорточных. Люмпен, маргинал — не тот, кто беден, а тот, кто лишился жизненного уклада и не получил хоть какой-то альтернативы взамен. Моллюск и медуза, килька и акула, если их лишить воды и предложить поплавать в воздухе, будут выглядеть одинаково беспомощно, отличаясь лишь градусом на шкале озлобленности.

Ленину припоминают сказанные в полемическом запале слова о кухарке, управляющей государством. "Кто был ничем, тот станет всем" — эка невидаль! Переворот 1991-1994 годов явил социальный кульбит покруче. Интеллигенты, болтавшие о рынке небылицы на пухлых страницах "Нового знамени", расселись по кабинетам и принялись азартно играть в министров и столоначальников. Тем временем уволенные по сокращению штатов гебисты и силовики, бюрократы — душители рынка, цепные псы тоталитаризма, массово оказавшись не у дел, стали социальной базой свободного российского предпринимательства.

У тех и у других — получилось, как у Черномырдина.

## Беловежское невежество

Речь не о том, чтобы копаться в прошлом и искать виноватых, отнимая хлеб у историков и прокуроров. По большому счету, *управленческий* грех реформаторов неподсуден. Страшный враг, с которым мы столкнулись, — невежество. То самое невежество, которое Маркс называл "демонической силой". Это касается всех — государственного руководства, духовной элиты, ученых, экспертов, педагогов, управленцев-практиков.

И автора касается среди прочих. Хотя проблему постиндустриального управления собственностью мы ставили еще в 1983 году, но формулировали ее в философских и социологических терминах, казавшихся абстрактными, так что реальные управленцы не в силах были ее перевести на свой профессиональный язык. Все материалы, с которыми мы вышли на руководство страны и которые пять лет обсуждали в ЦК и правительстве, имели, скорее, идеологический характер. Говорились правильные — в принципе — слова про собственность, про стоимость, про управление циклом воспроизводства капиталов, но у нас тогда не было и не могло быть конкретного понимания механизмов управления капитализацией, мы не имели практических рыночных навыков, не были капиталистами.

Иное дело, если речь идет о Беловежском Невежестве.

Взрослые, вменяемые люди, берущиеся менять жизненный уклад миллионов, обязаны давать отчет себе и другим о границах собственной компетентности.

На тех, кто — пусть не со зла, а по дурости — в одночасье обрушил дом, воздвигнутый трудом поколений, все равно ложится проклятье.

Воистину, Андропов напроорочил межрегиональным невеждам способ осуществления реформ: "Мы еще до сих пор не изучили в должной мере общество, в котором живем и трудимся... присущие ему закономерности, особенно экономические. Поэтому порой вынуждены действовать, так сказать, эмпирически, весьма нерациональным способом проб и ошибок".

То была ошибка высшей пробы.

Мы оказались по уши в золоте.

У золотарей свой — узкий, как черпак, — взгляд на страну.

В сентябре 1991 года мне случилось оказаться в здании союзного Минюста СССР в фанфарный момент, когда явились гонцы победителей с предписанием немедленно освободить площади под нужды одноименного ведомства РФ. Могу засвидетельствовать: представителей свободной российской юстиции в старом министерстве интересовали не кадры, не методики, не своды законов, не базы данных, не архивы и прочие нематериальные активы — только *помещение*.

## Яйца в невидимой руке

Есть такая мистическая фигура русской речи — "Пушкин", герой-гастарбайтер, выполняющий всю тяжелую и непрестижную работу, для которой не находится исполнителей.

- А кто за вами грязь убирать будет? Пушкин?

Когда реформаторы с непутешинской простотой уронили всю постиндустриальную управленческую надстройку, на эту роль зван был мифопоэтический персонаж — к ней, вообще-то, имеющий отношение не более чем к птолемеевским эпициклам.

- А кто будет управлять капитализацией активов?

Рынок, всемогущий и всезнающий, наш новый Пушкин.

Четыре миллиарда долларов — не оценка стоимости достояния страны. Ее активы не могли усохнуть в 400 раз за три года. Это трезвая самооценка "невидимой руки" в качестве должного менеджера.

Советская институциональная надстройка напоминала птицефабрику, рассчитанную на производство стандартных бройлеров из одинаковых яиц. С момента, когда племенные петухи планомерно топтали типовых несушек, она шаблонно управляла стоимостью актива по всему жизненному циклу "яйцо — курица — яйцо". Не выдержав увеличения масштаба и роста разнообразия активов, система забарахлила.

Как известно, буржуазные кукушки, разучившиеся высидывать свои яйца, подкидывают их на аутсорсинг в гнезда других птиц. Новорусские реформаторы решили последовать их высокому примеру. Разорив госплановский инкубатор, они отважно вложили отечественные яйца в невидимую руку рынка.

...О,

*тяжело*

*Пожатье каменной его десницы!*

В странах, где институты рынка возникали и развивались эволюционно, с неба не падали невесты откуда взявшиеся Атоммаш или Ракетно-космическая корпорация "Энергия", страждущие капитализироваться во всей красе. Институты рынка могут работать только с теми активами, которые формировались и модернизировались вместе с ними, в их теле. Запишите советский авиазавод и судовой верфь для ядерных подлодок хоть за Абрамовичем, хоть за Матерью Терезой, от этого они не станут выше цениться рынком. Весь вопрос в том, как сделать, чтобы они опять заработали. На этот вопрос давали самые странные ответы: не работает актив — ну и хрен с ним, значит, не жилец, рынок так рассудил. Здесь "рынок" без ущерба для смысла можно заменить на "Пушкина".

## К возобновлению современности

Не подлежит сомнению, что скорейший и максимально полный перенос институтов рынка на российскую почву жизненно необходим, что в социальном теле страны на их месте зияет исторически обусловленная дыра.

Но если мы не собираемся опять строить учебно-исторический музей в одной отдельно взятой стране, следует учесть пару обстоятельств.

Во-первых, для управления капитализацией нужны не сами по себе институты рынка в их забытой этнографической чистоте, а институты, снабженные современной системой институционального регулирования.

Во-вторых, при всем трепетном к нему уважении, рынок охватывает лишь часть институтов собственности. Он не в состоянии ни заменить, ни отменить функции других групп институтов. Если разрушены институты идентичности, если буксуют институты государства — делу не помочь манипуляциями с налогом на добавленную стоимость...

Нужно ли возвращаться к нормативной экономике?

В современном мире этот вопрос даже не встает.

Предстоит не возвращение, а *возобновление*. Не возврат вспять к архаическому первенцу "планового хозяйства", который и в части методов, и средств, да и морально устарел полвека назад. А возобновление — на принципиально новой концептуальной и технологической основе — движения России вперед в русле постэкономического, институционального "мейнстрима". Глобального, общечеловеческого этапа развития, начало которому на заре XX века положила — как ни крути — именно она.

## Легенда о рынке

*Задача формирования нового сочетания "рыночного" и "проектного" принципов деятельности* всей тяжестью легла на плечи управленцев-предпринимателей. Массовая теория плетется на полстолетия сзади, бормоча под нос околесицу.

Новые горожане из многоэтажек переезжают в коттеджные поселки. Но из этого вовсе не следует, что они не возьмут ватерклозеты в свои частные дома и вернуться к культуре отхожих ям. Проблема не в рынке — его современная роль не ставится под сомнение ни в теории, ни в практике, — а в адептах "идеологии рынка". Похоже, наша многострадальная страна нежданно превратилась в их последнюю резервацию.

"Идеология рынка" само по себе бессмысленное словосочетание. Буржуазные революционеры сражались за свободу, равенство, братство, а не за слияния с поглощениями. Рынок — не идея, а институт. Притом регулирующий весьма прозаическую часть хозяйственных отношений. И, кстати, с большими издержками.

Тема почитается в наших лесах столь пикантной, что лучше предоставить слово классикам.

Статью 1937 года "Природа фирмы" Коуз начинает цитатами, ласкающими либеральное ухо: "Нормальная экономическая система работает сама по себе, она не нуждается в центральном органе... Предложение приспособливается к спросу, а производство — к потреблению благодаря автоматическому, гибкому и реагирующему на изменения процессу..." "Однако это описание, — вдруг заявляет Коуз, — создает весьма неполную картину нашей экономики. Внутри фирмы рыночные трансакции устранены, а роль сложной рыночной структуры с трансакциями обмена выполняет предприниматель-координатор, который и направляет производство. Очевидно, что это альтернативные методы координации производства... Очень важно выяснить, почему же в одном случае координация осуществляется механизмом цен, а в другом — предпринимателем". "Основная причина, по которой создание фирмы рентабельно, состоит в том, что существуют издержки использования ценового механизма... Предприниматель... может выполнять свои функции с меньшими издержками". Потребовалось 54 года, чтобы автор этой "крамолы" был замечен, признан и получил нобелевскую премию.

В 1955 году Друкер, другой формально признанный, но непонятый пророк в своем отечестве, кощунствуя, отождествляет "менеджмент" с плановым, надрыночным субъектом: "Возникновение менеджмента как неотъемлемого, особого и передового института стало центральным событием в истории общества XX столетия. Нечасто новый основной институт, новый руководящий класс появлялся так быстро, как менеджмент. Возможно, такого не было вообще". "Успех в бизнесе, по мнению экономистов, сводился к быстрой адаптации к внешним событиям в экономике, формирующейся под воздействием безличных, объективных сил, которые предприниматель не в состоянии контролировать... Но искусство управления... подразумевает ответственность за попытки сформировать определенную экономическую среду, за планирование, инициирование и проведение необходимых изменений в этой экономической среде, за стремление избавиться от ограничений, налагаемых на свободу действий предпринимателя различными экономическими обстоятельствами... Особая задача менеджмента и заключается как раз в том, чтобы сделать желаемое сначала возможным, а затем и реальным. Менеджер не является простым порождением экономики; менеджер сам субъект и творец".

Спустя полвека истина, успев превратиться в банальность, вещает уже устами убогого профессора Каплана: "Сбалансированная система показателей эффективности — нечто большее, чем новый подход к оценке. Инновационные компании используют ее как центральную организационную схему процессов управления. Истинная значимость сбалансированной системы показателей проявляется тогда, когда происходит ее трансформация из системы оценок в систему управления".

Имеющий уши да пошевелит чем-нибудь между ними.

## Капитализация вишневого сада

Все сказанное пока затрагивает лишь внешнюю сторону проблемы некапитализированных активов. Ее статус, ее подлинное значение еще только предстоит понять. Об этом — несколько поспешных слов на заметку.

Проблема декапитализированных активов, при всей обманчивой злободневности, нимало не конъюнктурна, не случайна. Она не рассосется, не отменится переходом на другую систему бухгалтерского учета. Страна, не прошедшая завещанную Марксом школу капитала, не научившаяся овладеть *aufgeben* его противоречивой динамикой, рано или поздно зайдет в тупик. Хотя мы на родине Толстого-Достоевского, а отнюдь не Рокфеллера-Моргана, но, не освоив кухню и технологию управления капитализацией, обречены проваливаться в дыру этой нужды. Перед нами родовая травма российского развития, очередное издание "Вишневого сада": предреволюционные собственники ничего не смогли поделаться для капитализации дворянской усадьбы, циничные торгаши скупили контрольный пакет, вырубил сад и разгородили под дачи. То есть старое издание элиты было хозяйственно (а значит, и умственно) импотентным. Мы в который раз проходим по этому кругу. Управленческое сословие — позавчера дворянское, вчера номенклатурное, а сегодня либеральное — в целом хронически не способно управлять

собственностью и конкретно не умеет управлять стоимостью. Сдвиг наметился было в 1930-1960-е годы, потом опять наступил провал.

Во-вторых, такие исторические разрывы и проблемы обусловлены непониманием *объективного устройства собственности*, структуры и эволюции ее институтов. Разбираясь со своими тракторными заводами и ЖКХ, мы утыкаемся в проблему, которую обозначили еще отцы церкви, которой занимались ведущие мыслители со времен немецких классиков: Фихте, Гегель, Маркс и младогегельянцы, Шумпетер, Коммонс, историки школы Анналов, новые институционалисты. Решение проблемы управления собственностью открывает новое пространство для творчества — но одновременно не оставляет места для произвола, пресловутого "волюнтаризма" в нем. Все изобретатели очередных эмпирических систем показателей — от Госплана до Каплана — изобретают один и тот же велосипед: *зеркальное отражение институциональной структуры собственности в деятельности овладевающего ею человека*.

Наконец, последнее соображение. Не ладится у нас, россиян, с капитализацией окаянной, — может, и хрен с ней, давайте соборно в скит уйдем и будем самосовершенствоваться?

Дело в том, что капитал — простейшая социальная машинка, система хозяйственной деятельности, которая умеет самое себя расширенно воспроизводить. Грубо говоря, неспособность капитализировать свой актив означает неспособность наладить воспроизводство жизненного уклада. Навык, условный рефлекс капитализации, — это первичная способность человека налаживать самовоспроизводство, если угодно — начальный шаг к бессмертию, к общечеловеческой задаче воскрешения предков. На благодать надейся, а с собственностью не плошай.

Овладение институтами собственности — задуманный Господом, детский способ познания мира, вкладывания отчужденной человеческой сущности в себя, присвоения, обретения ее как собственной способности. Занимаясь, казалось бы, внешними делами, на ощупь двигаясь по экономическому контуру "активов", мы активно открываем и конструируем себя. Способность к управлению собственностью — фундамент дальнейшего саморазвития.

Поэтому прозаическая с виду задача капитализации активов — рубеж, который мы либо преодолеваем должным образом, либо обрекаем страну на физическую и духовную гибель.

**Опубликовано: "Русский Журнал", 15 Декабря 2004 г.**

# Управление собственностью: русский стандарт

*Узел российских проблем: некапитализированные активы. Круг третий*

## Сеанс с разоблачением<sup>7</sup>

Коллеги из "Эксперта" все настойчивее требуют предъявить конкретные рецепты повышения капитализации. Карты на стол! Не то чтоб они подозревали автора в шарлатанстве — имелась возможность лично убедиться, что лекарство существует и, похоже, действует. Просто они проявляют своеобразную заботу о читателе. Молчаливо предполагается, что последний ведет себя, как тюлень в водном цирке: не получив призовую рыбку за очередное умственное усилие, бастует и отказывается впредь ловить и цеплять на нос мудреные кольца и квадраты.

Ответ на загадку капитализации существует, он прост. Сложных ответов вообще не бывает. Прост, например, пушкинский ответ на проблему смерти. Проще, пожалуй, только евангельский.

Улыбнемся вместе взбредаящим мыслям — речь не о том, чтобы с новорусским рылом протиснуться в пушкинский ряд. И не о том, чтобы маниакально претендовать на авторство и даже соавторство. Искомый ответ содержится в гипертексте культуры, целокупности опыта управленческого действия. Остается его оттуда извлечь, как из глыбы — скульптуру, контуры которой уже обозначились. Однако путь к пониманию простых ответов загромождает понятийный бурелом, завалы и засеки из штампов сознания и стереотипов действия. Разборку этих преград мы еще не успели закончить.

Но хозяин — барин. Особенно если хозяином является первый в истории РФ независимый колхоз деловых журналистов. Успешно решающий, кстати, задачу роста своей стоимости.

Поэтому поступим так. Сейчас я кратко сформулирую требования к *форме ответа* на проблему капитализации. Это необходимо, поверьте, чтобы помочь проницательному читателю отличить ситуацию скудного наличия содержания от привычной ситуации полного отсутствия.

А затем — в качестве ответа на вопрос, возможно ли воздухоплавание, — приведу попавшие под руку фрагменты протоколов полетных испытаний, которые продолжаются вот уже два года при участии автора.

## Кто этот мощный старик?

Перед тем как сказать суровые слова правды об "институтах" и "транзакционных издержках", воспользуюсь правом гражданина на лирическое отступление.

Пора расставаться с иллюзиями относительно интеллектуального уровня того общества, по чьим учебникам мы пытались учиться управлению.

Простой американский парень Коуз в 1937 году брякнул то, о чем не принято говорить в приличном обществе: если все, что нам поют про рынок — серьезно, так на хрена нам все эти фирмы с департаментами логистики и протокольными отделами? Надо поступать, как велит неоклассическая теория: давайте найдем на рынке агентов, которые сделают все в лучшем виде, пропишем это в договоре — и пусть рынок невидимо разруливает проблемы, проводит оперативки и воспитывает секретаршу с водителем. Но ведь фирмы существуют — и ни в зуб ногой? Значит, тут что-то фундаментально не так. Значит, если не все, то по меньшей мере некоторые транзакции (это слово придумал не он), направлявшиеся ранее институтами (это слово он выучил потом), предприниматель может осуществлять самостоятельно, напрямую. Два способа действий различаются тем, что Коуз назвал "*издержками транзакций*", — эти слова, наконец-то, произнес он сам, — и предпринимательские издержки могут быть меньше рыночных. Чувствуете интеллектуальное величие и свежесть мысли?

Не надо забывать: ученый не просто размышлял, приставив палец ко лбу и глядя в потолок, а пристально следил за советским опытом хозяйственного строительства. В мемориальной лекции 1987 года, рассказывая о практических истоках памятной статьи, Коуз признался: "Та же головоломка представлялась мне в другой форме, которую можно выразить одним словом: Россия". К тому времени огромная страна уже двадцать лет управляла своими транзакциями без участия рынка, и управляло временами неплохо. Кстати, в другом полушарии рузвельтовские реформы тоже успели набрать полный ход.

Западное общество свыше полувека потело от напряжения, пытаясь осмыслить прозрение экономического коперника. Наконец справедливость восторжествовала, восьмидесятилетний, чудом не околевший с голоду Коуз был торжественно извлечен из чулана и ошарашен Нобелевской премией. Слава Богу, старик не потерял чувства юмора.

## Неутраченные иллюзии

На фоне большинства наследников Коуз и впрямь смотрится гигантом мысли.

Со страниц бесчисленных пособий по "менеджменту" на нас изливается поток лубочных картинок, банальностей, идеологизированного обывательского бреда в знакомом стиле "научного коммунизма". Например, о том, что каждая макаронная или подтяжечная фабрика должна якобы иметь миссию и стратегию, что можно говорить о "стратегии" захвата нового сегмента рынка дамских рейтуз и кальсон с начесом. Очень модно рассуждать о том, что миссия должна порождать стратегию, стратегия — декомпозироваться в набор целей, а те распиливаться на конкретные задачи, стоящие перед каждым сотрудником. Прямая связь между задачей рядового клерка и стратегическим замыслом верховного главнокомандования якобы должна его мотивировать...

Абстрактный идиотизм неуязвим для логики, но погибает на уровне примеров.

Представим реалистичную ситуацию, когда командование одной из воюющих сторон принимает стратегическое решение начать кампанию нанесением противнику неожиданного удара на центральном фронте. Плановики генштаба

<sup>7</sup> Сокращенный вариант опубликован в журнале "Эксперт".

и разведчики — корпоративный уровень управления — разрабатывают два отвлекающих маневра. В соответствии с одним предпринимается ложный фланговый удар, где подразделение, не обеспеченное ни силой, ни ресурсами, имитирует атаку на хорошо укрепленные позиции противника, жестокой логикой войны обрекаясь на верную смерть. Другой, включающий утечки дезинформации и технологии радиоигр, нужен, чтобы противник поверил: в той зоне, откуда будет предпринято наступление, наши войска готовятся, наоборот, к обороне. Для этого, в частности, в тылу предпринимается рытье никому не нужных трех линий полнопрофильных окопов и провоцируется их аэрофотосъемка самолетами-разведчиками противника. На эти каторжные потемкинские работы сгоняется население с лопатами и тачками.

Менеджеры по Human Resources приезжают на элегантно заляпанном "Хаммере" в штрафбат, обреченный пойти в смертную псевдоатаку, к ополченцам, долбящим киркой мерзлые стенки ненужных окопов. Отодвинув политрука с его криком про Родину-Сталина, свернув транспарант о единстве фронта и тыла, достают совсекретную директиву Верховного, отпечатанную в одном экземпляре, и начинают правдиво декомпозировать стратегию до конкретных задач...

Миф о свободном предпринимательстве порождает пустую иллюзию, что хозяйствующий субъект якобы свободен от объективного устройства собственности, от структуры, соподчиненности и взаимодействия ее институтов. Миф о свободном рынке порождает еще более беспочвенную иллюзию свободы выбора на рынке существующих учений, методов и технологий менеджмента. Этот самый рынок, а точнее, базар имеет сегодня столь грандиозные масштабы, что довольно-таки безразлично, представляет ли он из себя сокровищницу или свалку, — все равно работать с ним невозможно уже в силу одних его масштабов. Взлеты мысли и духа, находки управленческого опыта тонут в океане словесного поноса.

## Банальность как способ существования материи

То, что 94 процента валового продукта независимой России сегодня, спустя 13 лет после распада СССР, производится на активах советского происхождения, мы уже выяснили. То, что эти активы нужно безотлагательно модернизировать и заменять уже в силу того, что заканчивается их жизненный цикл, ясно всем. То, что замена рассыпающегося ТУ-154 на новенький аэробус или "Боинг" стоит огромных денег, тоже очевидно. Для одновременной замены всех советских самолетов денег не хватит ни в бюджете, ни у инвесторов — это опять-таки известно. Здесь мы находимся в банальном слое проблемы, и в этом слое также очевидно, что она не имеет решения. Попробуем теперь сделать несколько небанальных шагов, опираясь на предшествующее разбирательство.

**Мысль №1.** Проверим, хорошо ли мы разобрались: зачем надо модернизировать материальные активы или заменять их на новые? Понятно, по здравому смыслу, что старые активы надо успеть заменить, пока те не развалились. Понятно, опять же на уровне банальности, что заменять желательнее не на точно такие же, только поновее, а на более эффективные или более мощные, дабы не проиграть конкурентную борьбу. С точки зрения капитализации (которая не противоречит здравому смыслу) все это полезно. Но это никак не затрагивает самой проблемы низкой стоимости активов. Для ее решения важно, чтобы модернизированные активы принадлежали к качественно новому, постиндустриальному типу, поддающемуся *оцифровке*. Цифровые производственные активы позволяют точно, количественно установить, сколько и каких ресурсов они потребляют на входе, сколько продуктов и услуг выдают на выходе. И самое главное, цифровые качества активов обеспечивают *прогнозирование динамики их производительности* во времени. Только тогда становится возможным привлечение инвестиций на модернизационные проекты, намечается выход из тупика сверхнизкой капитализации.

**Мысль №2.** Отвесив земной реверанс батюшке-рынку, приходится признать, что ставить перед ним такие головоломные задачи бесполезно, он за них не возьмется. Это означает, что деятельность по повышению капитализации активов имеет не бизнесово-рыночный, а *проектный* характер. Это очень важный вывод при всей его кажущейся банальности.

Займемся теперь *качествами* этой проектности.

Три источника и три составные части проекта

**Мысль №3.** Проект по повышению капитализации должен связывать собой конкретным образом как минимум три разнокачественных проектных слоя:

- этаж производственных технологий;
- этаж информационных технологий;
- этаж финансовых технологий.

Чтобы разорвать замкнутый круг проблемы сверхнизкой капитализации, на этаже производственных технологий мы должны за счет частичной, ограниченной модернизации или замены активов придать им дополнительное цифровое качество.

На этаже информационных технологий мы должны произвести такую переработку этих цифровых данных, чтобы обеспечить мониторинг и уточненный прогноз динамики производительности наших активов.

Наконец, на уровне финансовых технологий мы должны подставить полученную функцию производительности активов в формулу капитализации. То есть нужно конвертировать уточненный прогноз производительности активов в инвестиционный проект и сконструировать систему финансовых потоков, благодаря которым мы сможем вернуться на первый этаж и продолжить — в нарастающих объемах — модернизацию и замену производственных активов.

Получается, что *проектная деятельность по повышению капитализации должна иметь вертикально-интегрированный, циклический характер*.

**Мысль №4.** Главная беда ведь не в том, что наш актив малопроизводителен, а в том, что он недогружен. Для того чтобы загрузить наш актив на полную катушку, как выяснилось, необходимо выйти за рамки родного завода, сконструировать цепочки, схемы, сети производства новых продуктов и услуг, новой стоимости, в которые наш актив после этого должен быть встроен, чтобы его полностью загрузить. Это означает, что большинство ресурсов, которые требуются для реализации этой цепочки, находятся вне забора нашего предприятия, вне зоны нашего

административного влияния. Таким образом, *проект по обеспечению роста капитализации должен иметь сетевой, открытый характер.*

**Мысль №5.** Поскольку у нас недостаточно административного ресурса для того, чтобы отобрать все необходимые ресурсы у собственников, находящихся вне предприятия, нам придется иметь дело не с самими ресурсами — станками, складскими помещениями, транспортными сетями, компьютерными программами, а с собственниками этих ресурсов. А эти собственники являются субъектами: они имеют свои интересы, предпочтения, планы, они в ответ могут точно также встраивать нас в свои планы, у них имеется своя идентичность, своя система ценностей. Это означает, что *проект по управлению капитализацией должен иметь субъектный, рефлексивный характер.*

Поднимите мне веки!

Что должен сделать честный предприниматель, ознакомившись с вышеуказанными тремя принципами, которым обязан удовлетворять его проект по повышению капитализации? На первый взгляд — застрелиться. Нет никакой надежды в одиночку выдумать из головы проект, который будет удовлетворять требованиям, столь сложным порознь и столь противоречащим друг другу.

Либо, по примеру некрасовских крестьян, побрести с непокрытой головой внедрять помаленьку сбалансированную систему проектного маркетинга...

Так не надо ничего выдумывать из головы, не надо мастурбировать в одиночку над переводными сборниками заклинаний! Давайте начнем называть вещи своими именами. Предприниматель берется управлять собственностью, которой до него управляли невидимые институты. Он лишь играл в игры, правила и рамки для которых выставляли институты собственности. Если он строит проект по управлению капитализацией в условиях, когда ранее капитализацией управлял рынок капиталов, — значит, перед ним готовая шпаргалка: надо двигаться по контуру этого института. Точно так же законы природы, будучи зафиксированы в формулах термодинамики, газодинамики и материаловедения, подсказывают конструктору принципиальные решения по созданию самолетов.

Как в этом свете выглядит ситуация с улетучившейся стоимостью наших активов? Они существовали во вполне определенном социальном пространстве. Советская институциональная надстройка осуществляла систему плановых транзакций, в результате которых воспроизводилась и росла стоимость активов. Потом эти транзакции перестали осуществляться, а рынок, который мы настойчиво подталкиваем к тому, чтобы он заместил разрушенные нами институты и принялся наращивать стоимость активов, не желает за это браться. Значит, предприниматель должен увидеть, каково было вчера и каким может быть сегодня и завтра институциональное поле, в котором подобного рода транзакции осуществляются. И те из них, которые либо прекратились, либо осуществляются малоэффективно, он должен взять на себя. Тогда мнимая пустота "свободного рынка" исчезнет. Тогда перед ним начнет проявляться структурно организованное институциональное пространство, пронизанное силовыми линиями определенных социальных отношений. По контуру этих отношений он может продвигать свои проекты управления собственностью. А суть-то, — как сказал Мюллер Штирлицу, — проста! Но лучше один раз сделать, чем сто раз слышать.

## Приложение

### Как нам капитализировать актив

*Из стенограммы проектной сессии ЦКП — Управляющая компания "Волжский гидроэнергетический каскад" 24-28.03.2004 г.*

### Проектная форма деятельности зародилась из гонки вооружений

Гонка вооружений, которая развернулась в метаисторическом разломе двух мировых войн, совершенно не случайно дала колоссальный импульс не только технике, но и управлению и экономике.

Гонка, собственно, началась уже в ходе Первой мировой. В то время, например, в качестве бомбардировщиков использовались цеппелины, гигантские дирижабли. Проблема дирижабля в том, что он большой, неповоротливый и потому уязвим для истребительной авиации, которая возникала, кстати, практически одновременно. Ответом стал успешно реализованный проект "воздушного авианосца" (морские появились куда позже). Внутри обширной кабины немецких цеппелинов находилось несколько небольших самолетов-истребителей, которые вывешивались вниз на крюке. С этого крюка их снимали, и они летели отбивать атаку авиации противника. Потом самолет догонял цеппелин, тормозил и вешался на крючок, как елочная игрушка, а крючок втягивал его внутрь палубы. Жюль Верн отдыхает!

Но главным достижением гонки вооружений следует считать *рождение проектной формы деятельности.* Фундаментальность этого сдвига еще полностью не осознается.

Проектность возникала из-за того, что человеку нужно было "слепить" из доступных ему многочисленных элементов за короткий срок и в экстремальных условиях полный цикл производства грандиозного продукта или "услуги", предназначавшихся противнику. В идеологии проектного управления есть три критерия эффективности: сделать вовремя, произвести из имеющихся ресурсов и просоответствовать заданным критериям качества. Когда были решены стратегические вопросы (какую именно "услугу" оказываем врагу), когда решены корпоративные проблемы (как разгадать замыслы супостата, как ввести его в заблуждение, кто генеральный конструктор головного КБ и как построить всех участников кооперации), остается последний слой проекта, которым, как принято считать, и призван заниматься project management: как достичь цели проекта максимально эффективно в соответствии с названными критериями.

## Современные проектные стандарты имеют дело с ресурсами, а не с их собственниками

Оборонное происхождение первых проектов имело не только плюсы, но, как теперь выясняется, и минусы. Поскольку шла борьба не на жизнь, а на смерть между сверхдержавами, об издержках думать не приходилось, "мы за цену не постоим". Производство систем вооружений очень часто производилось по открытой смете. Экономическому слою военных проектов уделялось третьестепенное значение. Это первая проблема. Вторая состоит в том, что в рамках оборонных проектов субподрядчик не может передумать и сказать: "А мне это невыгодно!" Если вы собираете ракету, а КБ Иванова начинает выпендриваться и в срок не поставяет блоки гировертикантов, то это трибунал, вышка или лагерь.

Таким образом, до самого последнего времени узел внимания проектного управления был сконцентрирован на ресурсах, а не на владельцах ресурсов. По-прежнему считается, что человек, приставленный к ресурсу, скорее, кладовщик, а не собственник. Сохраняется неявное представление о том, что к моменту начала проекта все необходимые для него ресурсы уже стали вашими. Руководитель проекта — Курчатов, к нему вышибалой приставили наркома Ванникова. Курчатов (либо Оппенгеймер) указывает пальцем на необходимые ресурсы, после этого появляется товарищ Ванников (или генерал Гровс), предъявляет мандат и говорит: "Спокойно. Лаврентий Палыч дал указание". И действительно, все ресурсы забирают.

Конечно, в кругах project management принято вполголоса признавать, что есть некоторые отдельные проблемы с мотивацией и с "инициацией" (не путать с дефлорацией). Проблемами надо заниматься, поэтому рисуется квадратик, такой же, как другие, и на нем пишется "Блок инициации". Но если в квадратиках, ответственных за оптимизацию по времени или нахождение кратчайшего пути, содержатся математические модели и схемы исследования операций, то в квадратике под названием "Мотивация" неизменно обнаруживается кислородная пропагандистская муть.

Центральная проблема всех (старых, новых, малых и глобальных) проектов состоит в том, что все ресурсы, которые есть в обществе, уже имеют собственников. В США, например, нет свободных территорий, зато есть значительные территории, зарезервированные за индейскими племенами. И вот возникли фирмы, которые за большие деньги могут сделать вас индейцем, внося соответствующую запись в паспорте, — и вы получаете большие льготы. За очень большие деньги вас сделают вождем индейского племени. А за колоссальные деньги вам могут помочь зарегистрировать племя, и тогда у вас появится куча прав и льгот: вы сможете, например, на землях, которые приписаны к племени, не платя никаких налогов, строить электростанцию.

Типичная ситуация состоит в том, что у вас есть замысел, план и даже, может быть, мандат. Возможно, вы даже первое лицо в государстве. Но у вас нет некоторых ресурсов. И если нет военной необходимости, если вы лишены возможности ввести чрезвычайное положение и под это дело у всех все отнять, то, будьте вы хоть трижды Путин и четырежды Буш, вам придется разобраться с тем, что ресурсы имеют папу, маму и владельца. Главное в предпринимательском проекте — договориться с собственниками ресурсов и мотивировать их на то, чтобы они предоставили вам доступ к их собственности, а вы смогли ею воспользоваться с целью, поставленной в проекте. Это центральный вопрос, до которого на теоретическом уровне кое-как начинают доползать некоторые представители "новой институциональной экономики" на Западе.

## Ресурсы принадлежат не собственникам, а институтам собственности

Проекты свинчиваются из разнообразных ресурсов. Под ресурсами имеются в виду недра, скважины, станки, дороги, информация, компетенции, пространство, время и т.п. Но они все чьи-то. Время тоже вам не принадлежит. Ваше время расписано, и очень редко удастся урвать какой-то случайно не охваченный кусочек. Если оно не принадлежит работе, то принадлежит семье, если не семье, то болезни. И вот вы тащитесь в поликлинику, но попали в пробку — и в результате *времени нет. Оно чье-то*. Собственником может числиться не только лицо, им может быть корпорация, этнос. Но чаще всего люди и корпорации являются титульными собственниками, а реальными являются *институты собственности*.

Например, кто является владельцем прав на платную автостоянку? Вы начинаете разбираться, и выясняется, что еще вчера это был Петров или Браун, с которыми вы договорились, а сегодня в кабинете директора висит уже портрет Иванова или Смита... Оказывается, что имеет место борьба, кто-то у кого-то что-то отобрал, кто-то разорился, на кого-то подали в суд. Но собственность остается, она является неизменной частью, структурой уравнения, в котором меняются только коэффициенты.

Чья же все-таки собственность? Мир, в котором мы живем, устроен так, что собственность принадлежит *институтам собственности*. Имеется, например, безликая сила под названием "институт денег". Она работает так совершенно, что не только лица, которые имеют много денег, но даже лица, причастные к их эмиссии, время от времени попадают впросак. Периодически та или иная валюта рушится от каких-то глобальных процессов. Оказывается, даже отдельно взятый Дж. Сорос в состоянии взять и "уронить" британский фунт. Деньги как таковые — это постоянная головная боль. Мы должны возиться с этими бумажками, изучать, поддельные они или нет, хранить их под матрасом, дергаться, когда украли кредитную карточку, мучиться по поводу изменений курсов, конвертировать из одной валюты в другую. Деньги — докучливый институт, который, как братва, держит "крышу", не позволяя без нее обойтись и все более изобретательно требуя разнообразных "отстеежек".

Итак, логический шаг №1 состоит в том, что для реализации проекта вам требуются определенные ресурсы. Шаг №2 — выясняется, что все ресурсы принадлежат собственникам. На шаге №3 вы приходите к собственникам и видите, что они постоянно меняются. А на шаге №4 обнаруживается, что вы столкнулись с институтами собственности.

Объективность предпринимательских проектов определяется тем, насколько полно и точно вы представляете себе набор институтов, их способ действия и характер отношений между ними. От разглагольствований по поводу институтов надо переходить к тому, чтобы указывать их точное количество, дать им имена. Надо указать, в каком порядке они взаимосвязаны, и в этом порядке производить с ними разборку. С ними надо работать так, чтобы наиболее опасный, а значит, и наиболее полезный институт (тот, у которого наиболее понятным образом

присутствуют ресурсы, которые вам требуется) был учтен в первую очередь. Вы разбираетесь с ним и, сделав первый шаг, нарываетесь на институт #2, потом — на институт #3 и т.д. Из этого проистекает вся объективность структуры проектного управления.

## **Чем чревата новая централизация**

*Из стенограммы предпроектной сессии ЦКП — ОАО "Колэнерго" 21-23.05.2004 г.*

Здравствуйтесь, уважаемые коллеги!

Возможно, вы еще не знаете, что руководство РАО ЕЭС, которое с таким трудом пробивало решение об оптовых генерирующих компаниях, только что обратилось в правительство с официальным предложением о том, чтоб это решение было отменено в отношении гидроэнергетики. Если не случится чуда, то в течение трех-четырех месяцев в соответствии с действующей процедурой правительство примет решение и в гидроэнергетике уже не будет четырех конкурирующих ОГК. Будет вместо этого еще один "Гидропром" советского образца. Уже начались бодания по поводу того, как этот административный монолит будет устроен.

В рамках крупного фрагмента народно-рыночного хозяйства идеология и практика реформ уже развернулась на 180 градусов. Причем разворот осуществляется тем же иррациональным способом, что всегда был принят на Руси. Поначалу все дружно делают вид, будто ничего особенного не происходит. Потом провозглашается, что новый курс представляет собой всего лишь совершенствование, перестройку и ускорение движения туда же, куда и шли. Наконец, когда уже бессмысленно скрывать от самих себя, что движемся в обратную сторону, задним числом изобретается идеологическое обоснование — как правило, нелепое. Когда мы отменяли социализм, то ссылались на зверства сталинского режима (который к тому времени уж сорок лет как не существовал) и на то, что Запад все проблемы решает с помощью рынка (что было лишь частью истины, и притом абстрактной). В этот раз наверняка будем ссылаться на разбойную приватизацию (за десять лет большинство собственников приватизированных активов успели поменяться) и успехи западного госрегулирования (что является, безусловно, другой важной частью истины). Подлинные причины и движущие силы разворота, как всегда, остаются за кадром.

Но нам с вами сейчас не до феноменологии национального духа, наши проблемы проще и грубее. Некая сила — то ли утопическая идея, то ли заговор — бросила наше отечество в сторону капиталистического рынка. Да, бессмысленные "реформы" 1990-х годов принесли неисчислимые страдания стране. Но пора перестать махать кулаками, кричать, что все это было неправильно, — поздно. Мы давно живем в границах, обусловленных этим выбором. Пусть история разбирается, кто был прав, а кто виноват. Повторяю: эту часть жизни мы прожили, теперь это наша страна. В стране выросла новая генерация управленцев современного типа, и это — лучшее, что у нас есть.

Пытаясь как-то разбираться, самоопределяться и развиваться в этой каше, вертеться-крутиться как белки в колесе, используя все лучшее, чему их научила извилистая советская история, самые умные, самые интересные люди (и в каком-то смысле — самые патриотичные, не уехавшие отсюда) — выжили. У нас возникла тонкая прослойка суперинтеллектуальных хозяйствующих субъектов, которые проросли в совершенно невыносимых условиях.

Разворот на 180 градусов, если ему ничего не противопоставить, приведет к тому, что это лучшее будет уничтожено, но и вернуться к тому, что было, уже нельзя. Если сейчас возобладает тенденция ре-недо-де-централизации энергетики, мы в два прохода туда-обратно проиграем все. Во-первых, уже не вернемся к советской империи, она невозвратима. Во-вторых, по ходу назад перебьем всех эффективных управленцев и предпринимателей, которые сумели прорасти в гидроэнергетической и смежных отраслях. Или же они успеют удрать за границу.

Проекты, представленные вами, стоят на фундаменте, которой частично уже проседает, под него заложены фугасы... Вы исходите из того, что реформа энергетики, которая все никак не начнется, и впрямь уже идет. Конечно, что-то подобного сорта будет происходить еще некоторое время — по инерции, в ситуации свалки, когда старый субъект реформы уже рассыпается, а новый еще не сложился. Будут ли его ядром питерские, служба внешней разведки или металлурги — пока еще никто не знает. Но сидеть и гадать бесполезно; нужно вязываться в процесс, выступать как один из его субъектов.

Вместе с тем по тексту проектов ясно, что за ними стоят незаурядные люди, которых так просто не остановить. По-видимому, вы будете сражаться и не готовы разорваться или уезжать.

Всем нам предстоит, к сожалению, серьезная драка. Призрак недолгой стабильности уже исчез. Если она и восторжествует, то на гораздо меньшей территории, с изнуренным, в два раза уменьшившимся населением, в окружении более мощных, растущих субъектов. Такая стабильность сама по себе нестабильна. Надеюсь, молодые силы администрации Путина окажутся достаточно гибкими, чтобы успеть обучиться на опыте собственных ошибок, пока те не стали фатальными.

## **Каким способом мы работаем с проектами по управлению собственностью**

Коль скоро мы выехали куда-то за город, всплывают естественные ассоциации с тренингами, выездными семинарами и деловыми играми. У кого-то этот опыт очень позитивный, у кого-то негативный, кому-то, к несчастью, выпало учиться в президентской программе. Но чем больше всего этого — ТРИЗа, НЛП, РМІ и подобного — было в прошлой жизни, тем легче будет разобраться и понять, что происходит здесь. Мы утверждаем, что все эти занятия, несмотря на их безусловную полезность, оставляют прямо в сердцевине деятельности, в зоне, прилегающей к хозяйственной практике, гигантскую дыру. Мы стремимся работать именно в этой зоне. Прежде всего, мы не хотим иметь дело с учебными задачами и кейсами. Мы работаем, во-первых, исключительно с реальными проектами. Во-вторых, имеем дело с реальными руководителями этих проектов, их стажерами. И в-третьих, работаем не в роли консультантов, рекрутеров или гастролирующих лекторов. Мы "врубаемся" в эти проекты, принимаем их как свои и всерьез бьемся за их реализацию.

Работа по повышению вашей и нашей компетенции, освоению новых типов деятельности, продвижению с элементами конструктивной рефлексии — это все важные, но частные следствия реальности, подлинности ситуации. Настоящий проект, настоящая, не учебная ситуация означает наивысший уровень мобилизации, глубокую степень доверия и

постоянное корректирующее давление объективности. Под объективностью я имею в виду устройство предпринимателя и предпринимательства в конкретной ситуации нашей страны и его соотношение с глобальным мирохозяйством. Это первое отличие метода ЦКП.

Второе отличие состоит в том, что очень многие методики, технологии обучения и повышения квалификации основаны на новых способах мышления, освоении определенных матриц индивидуальной и коллективной интеллектуальной деятельности и т.п. Мы не отрицаем важности этого, но мы этим не занимаемся. Совсем. Мы занимаемся не отражением того, что человек делает, в психике, в мышлении, в неких нарисованных квадратиках и планшетах. Мы занимаемся самой этой деятельностью, предпринимательством как *стандартным типом деятельности*.

Предпринимательство, как это ни парадоксально, находится вне человека. Предпринимательство вообще не имеет прямого отношения к его личным креативным способностям. То есть когда вы прыгаете с парашютом, то кто вы — холерик, сангвиник или фенилкетонурик, конечно, важно, но только "в принципе". Волнуясь на здоровье, ладошки пусть потеют, пусть в душе поносятся бури эмоций, но будь добр выпрыгнуть по команде, дернуть кольцо не раньше и не позже, а все свои психологические особенности оставь при себе. Парашюту на это наплевать, и если вы с ним обойдетесь не по регламенту, то стропы перекрутятся. Кроме этого, предпринимательство — это коллективный парашютный десант, это культура командной работы, в которую вы должны вписаться. Вписывание в нее надевает на руки, ноги и головы определенные способности, навыки, которые, попав в голову, вступают, спору нет, во взаимодействие с психическими особенностями...

## **Освоение стандарта предпринимательской деятельности**

Мы исходим из того, что существует познаваемый стандарт каждого типа деятельности, отражающий не только и не столько чей-то ограниченный опыт, сколько объективную типологию деятельности.

Не вдаваясь в детали, просто напоминаю о хрестоматийном образе пещеры у Платона, который говорил, что у каждой вещи, действия, мысли есть эйдос (идеальный образец) и мы наблюдаем эти идеальные образцы в виде теней на стене пещеры.

Стандарт — элемент объективной реальности, которая живет и развивается в истории. Другое дело, что череда стандартов огромна, сложна, простирается на всю протяженность истории. В каком-то смысле человек всю жизнь осваивает стандарты в форме обычаев и ритуалов, правил и ноу-хау. Дай Бог вам хоть изредка поймать мгновение, квант поля стандартов-эйдосов, зацепиться за него и снять матрицу правильного способа действия. Редкая удача — если вам удастся зарядиться энергией этого поля, получить своего рода "пассионарный толчок". И уж совсем редчайший случай, удел гениев — творческим импульсом воздействовать на само это поле, изменить его конфигурацию.

Мы утверждаем, что предпринимательская деятельность успешна ровно в той мере, в которой человек действует в соответствии с ее объективно существующим стандартом. Этот стандарт не может не быть общемировым, общечеловеческим, но он всегда конкретен, предельно конкретен, соответствует обстоятельствам времени и места. Действует тот, кто действует по стандартам. Просто стандарты эти созданы не в Госстандарте, а несколько выше. Тот, кто "нестандартно действует", не действует вообще, а бестолково суетится. Нестандартное действие подобно нестандартной капусте, которую отбрасывают на овощной базе в сторону.

Долгое время мы все находились под обаянием классических западных школ менеджмента, которые в массе ничем не отличаются по уровню волонтаризма от северокорейского учения Чучхэ: человек — хозяин всему, стало быть, что хочу, то и ворочу. Незатейливые американские гуру считали: главное в предпринимателе — это чтобы глаза горели, ноздри раздувались, был жуткий креатив, чтоб менеджер насквозь видел своих сотрудников, нутром чувствовал ситуацию... И далее следуют ницшеанские списки доблестей, способных украсить людена из повести "Волны гасят ветер". При этом молчаливо предполагается, что никакой такой объективности нет, что социальное пространство, сквозь которое наш рейнджер продирается к чемодану баксов, не содержит ничего, кроме "спроса" и "предложения". Только представьте такого человека, преисполненного рыночным энтузиазмом, с горящими глазами, который особо креативно прыгает с парашютом. Он либо дергает за кольцо, как положено и когда положено, либо, как говорит внутренний голос ковбоя Джо из известного анекдота, ох и долбанешься же ты сейчас! Надо было слушать не только внутренний голос, но и голос объективности.

Для нас работа по совместному освоению предпринимательства — это уточнение границ стандарта в ходе освоения чьего-то конкретного проекта или чьего-то жизненного опыта, в данном случае — вашего. Вы даете нам возможность прикоснуться к своему опыту, а мы прикладываем к нему набор стандартов, на котором уже осажден и кристаллизован опыт многих и многих людей, и практиков, и методологов, и культурологов, он уже "намагничен" очень многими деятельностями, проектами из разных сфер. Нашему проекту больше двадцати лет: в 1983 году была сформулирован тезис об управлении собственностью, а спустя десять лет — сфокусировано внимание на предпринимательском типе управления собственностью.

## **Объективность стандарта. Собственность**

Отличие предпринимателя от бизнесмена в том, что *бизнесмен хочет иметь собственность, а предприниматель хочет ею управлять*. Поэтому бизнесмен под собственностью понимает какие-то конкретные вещи, или производственные фонды, или капитал, он кидается в сторону собственности и попадает к ней в "невидимые руки". И далее уже не он управляет ею, а она им. А предприниматель начинает разбираться, как устроены различные пласты отношений между собственниками, устанавливаемые этими "невидимыми руками". Он ее разбирает, размонтирует, занимается ее реструктуризацией, стремясь устроить так, чтобы место невидимых рук заняла его рука. *Ответ на вопрос, как устроена собственность, решающим образом предопределяет ответ, как устроена предпринимательская деятельность.*

Вторая аналогия: как с гравитацией обходится, скажем, создатель самолета. Человек, подражая птице, пристегивает себе картонные крылья, залезает на колокольню и прыгает, дрыгая ногами и махая руками. В итоге падает в лужу, где лягушки квакают. Предприниматель строит нормальный планер, потом и самолет. На него, как и на этого прыгающего, закон тяготения действует, но результат получается разный. Гражданин, который попросту пытается улизнуть из-под действия закона, со скрежетом рушится, а человек, который познал закон, понимает, что закон отныне ему не писан — закон действует на железо, дерево, мясо. Сила тянет нас вниз? Хотите, чтобы она стала ваша? Надо понять, как она действует, и ее присвоить. Сделаем так, что она будет поднимать нас вверх. Или на парусниках давно освоили методы движения против ветра.

Бизнесмены завершают своим появлением историческую череду хозяйствующих субъектов, которые присваивают силы и вещи природы. Они берут банан, палку, камень, превращают их в свои, налаживают натурально-ремесленное воспроизводство. Потом они начинают разбираться с образовавшимся "природным" феноменом специализированного труда, налаживают распределение сил и вещей. Потом им попадается в руки новый социально-природный феномен — прибавочный труд, овладевая им, они строят обменное, рыночное хозяйство.

А теперь предприниматель начинает присваивать силы, которые определяют производственные отношения между бизнесменами, то есть невидимые руки. Они для него образуют новую, "вторую объективность". Управляя собственностью, он понимает, что эта собственность расслаивается на невидимые руки. Каждая невидимая рука — это аналог силы тяжести или силы ветра. И ему просто надо сделать так, чтоб они его тащили не туда, куда им заблагорассудится, а куда он хочет.

## Язык описания собственности

До этого момента мы изъяснялись образами. Теперь, чтобы поточнее договориться о совместных практических действиях, придется выбрать язык дальнейшего общения.

Мы в качестве такового будем использоваться язык *новой институциональной экономики*. На сегодняшний день это уже язык западного мейнстрима.

Откуда берется объективность? Не мы ее придумали. Мы вообще люди ограниченные. Чтобы преодолеть свою ограниченность, надо опираться на культуру. Как известно, для культурного человека есть Писание, и есть предание. В этом смысле опорой служит вся доступная нам совокупность работ — от Платона через великих немцев, через Фихте, который понял, что собственность на деятельность, а не на вещь, через Гегеля, младогегельянцев и Маркса, который общепризнанно является главным в истории институционалистом, через Коммонса, Шумпетера, историческую школу "Анналов" и далее, вплоть до различных направлений в широких рамках новой институциональной экономики. Мы понимаем, что все эти люди работали в русле общего движения мысли и деятельности. Они разбирались с тем, как устроена собственность. Они работали как бы в коллективе. Поэтому, во-первых, мы стремимся опираться на культуру, а не на ту или иную современную школу типа "реинжиниринга", как бы раскручена она ни была и как бы модно ни называлась, хотя с уважением относимся и к ним.

В этом смысле мы в России в качестве "марксистов" формально уже побывали в мейнстриме и теперь в него возвращаемся. Западная экономическая мысль также ушла от собственности в конце 19-го века почти на сто лет. Традиция ее рассмотрения как структурной вещи умерла у них с расцветом неоклассической модели, которая постулировала, что в мире есть только спрос, предложение и больше ничего. Но это — отдельная, печальная история. А потом, начиная со старых институционалистов, пошло медленное и тяжелое возвращение к понятию и к проблеме собственности.

Прежде всего, это был Коммонс, выдающийся, великий американский мыслитель, который сначала заработал себе на жизнь в конъюнктурной сфере отношений между профсоюзами и нанимателями и лишь потом рискнул заняться *институтами*, которые управляют *транзакциями*.

Затем, с перерывом на полвека, наступила пора новых институционалистов. Невидимые руки институтов рынка ныне уличены ими в том, что каждая из них чревата для собственника немалыми издержками. И надо от этих крышующих институтов отбиться с наименьшими потерями. Три базовых института рынка — это право, деньги и капитал. Из этих трех институтов новые институционалисты два уже заметили и разоблачили. Коуз во второй из своих известных статей взялся за институт права и поставил вопрос, нельзя ли на нем сэкономить. Предпринимателю надоело разоряться на адвокатов, откупаться от прокуроров и таскаться по судебным инстанциям, ковыряться в законодательстве с его вечными пробелами и противоречиями.

Затем отморозенный исландец Эггертссон посмел поднять руку на святое и обратил внимание публики, что в классических моделях конца 19-го века нет никакого объяснения существованию денег. Они не нужны как таковые. Если мы точно договорились о пропорциях обмена, то можем использовать финансовые технологии, основанные на клиринге. А почему я должен брать чью-то бумажку, на которой нарисован сегодня доллар, завтра евро, на них влияет инфляция, они обесцениваются, то их не хватает, то украли либо подделали, то обменный курс непредсказуем, — в целом куча проблем. Нельзя ли как-то договориться, чтобы меняться иначе? То есть институт денег, как и институт права, был разоблачен в качестве источника транзакционных издержек.

И наконец, осталось понять, что такое институт капитала. Этим-то вопросом и занимался Карл Маркс. Весь смысл того, что он писал в середине 19-го века, состоит не в том, что надо уничтожить помещиков, капиталистов и их собственность, а в том, что в верхнем слое собственности имеется капитал, его надо изучить, понять все его циклы производства и воспроизводства и взять его под контроль. Понятие *Aufheben* у Гегеля и Маркса правильно переводится не как "уничтожение", а как "снятие-овладение". В этом смысле не в теории, а на практике американцы активно эти занимаются со времен Великой депрессии.

## Современная собственность: доступ вместо обладания

Так откуда берется объективность в стандарте предпринимательской деятельности?

Объективность идет от институтов собственности, собственность существует в виде институтов. Институты имеют имена, их можно посчитать, они определенным образом связаны между собой.

Предприниматель — это человек, который твердо знает, что пространство экономических отношений — не пустота, он знает, как устроены институты, и начинает вести свою игру, цель которой — использовать их так же, как конструктор использует силу тяжести.

В каком порядке? Молодой антикоммунист Карл Маркс в 1844 году писал, что собственность — слоистый пирог, который образован слоями производственных отношений в том порядке, в котором они формировались в истории. Снятие собственности, овладение собственностью будет проделывать тот же путь, только в обратном порядке.

И поэтому, как он выразился спустя десять лет, "ключ к анатомии собственности — в ее палеонтологии". То есть мы начнем сверху, с самого позднего, самого мощного слоя под названием капитал. Человек, который научился работать с институтом капитала, начинает *управлять капитализацией* своего бизнеса, размером и динамикой своего капитала. Он пользуется некоторой финансовой технологией точно так же, как летающий человек пользуется технологией аэродинамики.

Так было декларировано завершение великой эпохи владения вещами. Человек-предприниматель выходит оттуда и говорит: "Я больше не хочу быть вещью. Я хочу предпринимать".

Как устроен предприниматель в отличие от индивидуалиста-капиталиста? Прежде всего, он сознательно, систематически вступает в отношения с другими собственниками. Едва ли он делает это потому, что заглянул в Писание и прочел, что плохо человеку быть одному.

Предприниматель совершил величайшее открытие: в том жестоком мире, где он живет, нет ничейной собственности, которую можно просто взять. Вся собственность уже чья-то. Но любую собственность может превратить в свою тот, кто способен ею управлять. Не то чтобы насовсем, а в той мере, в какой ее нужно использовать для своих нужд.

У него же ничего нет, поэтому он монтирует производство нового продукта или услуги из тех ресурсов, которые есть. У кого-то, но не у него. Есть грубая форма — прийти и отобрать нужный ресурс, но это опасно, дорого, да и зачем он вам? Вам нужно от него один процент мощности и всего лишь на три месяца. На смену эпохе *обладания* пришла эпоха *доступа*. Величайший (если верить рекламе) мыслитель всех времен и народов Еремей Ривкин даже написал книгу *The Age of Access*. Вам надо как инженерам догадаться, из каких производственных ресурсов можно свинтить этот новый продукт или услугу, включая производственные мощности, базы данных, человеческие способности, бренды, законы. После чего вы быстренько наводите справки, где и у кого это есть. И дальше остается соединить все эти ресурсы в том порядке, в каком диктует логика производства нового продукта. Это означает, что вам надо сделать так, чтобы их собственники заключили между собой правильные контракты.

## Структура стандарта отражает структуру институтов собственности

Каким же образом предприниматель занимается сводничеством? Контракт, который заключается под руководством предпринимателя, выгоднее для всех участников, чем транзакция, совершаемая при посредничестве невидимой руки. Это означает, что у предпринимателя транзакционные издержки ниже рыночных: либо при той же самой цене покупаемого сырья у вас получается дешевле производство продукта, либо увеличивается оборот, либо риски снижаются, и все это исключительно благодаря тому, что пришел этот парень и объяснил, рассказал, посчитал, продемонстрировал, доказал. Полученная "дельта" пилится, предприниматель большую часть дельты берет себе, а остальное делит между всеми участниками так, чтоб им это было интересно. Вот классическое предпринимательское действие.

Он не один, потому что свинчивает свой ресурс из других ресурсов, а эти ресурсы в руках разных собственников, поэтому он оказывается во главе группы бизнесменов-собственников. Сами эти бизнесмены собственностью не управляют, они ею владеют (вернее, она владеет ими), он же видит их собственность сверху, как авиаконструктор.

Таким образом, он существо коллективное. Конечно, члены трудового коллектива бизнесменов, возглавляемого предпринимателем, неравноправны. Предприниматель — выделенная роль. Он про них знает кое в чем даже больше, чем они знают про себя.

Предприниматель умеет договариваться с собственниками. Но не столько потому, что у него пронзительный взор, гипнотические способности, волевой подбородок — хотя и это полезно. Он договаривается прежде всего потому, что знает бизнес каждого изнутри и снаружи, и микроэкономику знает, и макро.

Поэтому всякий настоящий предприниматель в той зоне, в которой он понимает и действует, — это маленький Госплан. Но не советский, который часто выстраивал контракты, игнорирующие бизнес или нарушающие законы рынка, а новый, правильный Госплан, который прошел рынок, овладел искусством бизнеса, знает, как устроена невидимая рука.

Вот откуда берется объективность. *Стандарт — это зеркальное отражение объективного устройства институтов собственности*. Стандартов столько, сколько институтов собственности. Каждый институт делится в свою очередь на слои, и чем конкретнее мы знаем данный институт, тем конкретнее и детальней наш стандарт.

Конечно, в каждой стране конфигурация институтов совершенно разная. Это как структура колец в дереве или геологическая структура осадочных слоев на обрыве. Во всех деревьях они есть, но отражают изменения климата в конкретной местности, природные катаклизмы и т.п. Дерево может быть искривлено, в структуре берега не все пласты могут быть представлены, некоторые раздуты, некоторые узки. Каждая страна уникальна, но в целом структура институтов вполне общечеловеческая.

## Девять институтов собственности

Каждый из институтов собственности порождает тот или иной тип боевых единоборств, которым должен владеть предприниматель. Их можно сгруппировать в три большие группы. Только нужно иметь в виду: чем древнее группа, чем она раньше формировалась исторически, тем труднее ее назвать так, чтобы все согласилось с этим названием. Это рыночные институты, самые новые, это государственные и, наконец, общественные (которые можно по-другому называть институтами этноса или идентичности).

Каждый из них можно поделить на три. К сожалению, общеупотребительных, устоявшихся и единообразно понимаемых названий для них не существует, и еще долгое время не будет. Поэтому придется назвать их простыми словами, хотя бы отчасти намекающими на их фундаментальное содержание.

Про институты рынка слышали все, просто не все понимают, что они равнозначны как классы форм деятельности и что следуют друг за другом вполне определенным порядком. Это **капитал, деньги и право**.

Далее институты государства: **закон, власть и имущество**.

И наконец, три самых древних института: **способность, потребность, идентичность**.

То, чем мы дальше будем заниматься, — это азы, первые шаги в новый мир предпринимательских проектов, овладение близлежащими слоями собственности.

*Из стенограммы проектной сессии ЦКП — Управляющая компания "Волжский гидроэнергетический каскад" 24-28.03.2004 г.*

За оставшиеся полчаса кратко расскажу вам о том, как внутри устроен предпринимательский проект — простейший, низший этаж управления собственностью. При этом буду стараться, чтобы все, что я говорю, было очевидным, банальным, оказалось давно знакомым. Здесь уже говорилось: "Все леди делают это". Проблема в другом: делая, далеко не все понимают, *что* именно делают. Первый шаг — заговорить об этом. Было стыдно, но прошла сексуальная революция, и некоторые леди теперь могут об этом говорить. Самая главная проблема в том, чтобы говорить об этом применительно к себе. Оказалось, требуется почти невероятное усилие.

Как только человек не просто отдаст себе отчет, что он по жизни уже давно делает проекты, а поймет, что проекты делают все, поймет, что проект устроен объективно, приложит его стандарт к себе — он увидит, что делает это дурацким образом. Одна часть проектного стандарта присутствует у него в избытке, другая — отсутствует полностью, третья направлена в обратную сторону, а четвертая приделана не к тому. И в целом, хотя все компоненты налицо, ничего не получается. Все мы давно занимаемся предпринимательскими проектами. Но всем нам не хватает прикладывания нашей деятельности к эталону проектного стандарта. Простое следование этому стандарту радикально, даже не в разы, а на порядок изменяет эффективность.

Экономические институты собственности делятся на три базовые части, а именно — на *институты права, институты денег и институты капитала*. Проблематика предпринимательского слоя проектного управления собственностью состоит в том, что вы должны по очереди разобраться с этими институтами. Рассмотрим сначала сквозную логику в общих чертах. Для простоты мы будем рассматривать ситуацию, когда у предпринимателя нет никакой собственности, кроме компетенции: головы на плечах и стандарта.

## Инвестиционный блок предпринимательского проекта

Итак, перед вами некий производитель, который готов произвести новый продукт или услугу, но ему не хватает денег. Вполне возможно, что у него есть фабрика, другие ресурсы, но он просто не может купить сырье и ему нужен кредит. С другой стороны, перед вами банк, который дает кредиты. Но по тем или иным причинам банк не видит этого человека как своего потенциального клиента. А производитель не может уговорить банкира, не может внятно объяснить, что задумал новый продукт или услугу, оценить потенциальный спрос, объяснить механизм производства, просчитать всю схему и указать, сколько это будет стоить. И тут появляетесь вы.

То, чем вы занимаетесь, называется не просто проектом, это весьма частный и элементарный вид проекта — инвестиционный проект. Вы должны подвинуть банкира на несвойственную ему деятельность, превратить банк из кредитного учреждения в инвестиционное. Вместо того чтобы давать кредиты под материальное производство, вы предлагаете ему дать кредит под идею. То есть инвестировать в проект, который не имеет на сегодня залоговых ресурсов и содержит большую долю неопределенности. Если вам удастся преобразовать проект производства в тот формат, по поводу которого банкир с помощью существующих финансовых технологий может определить, сколько он вложит, когда и что получит, тогда вы становитесь автором инвестиционного проекта.

У вас нет ничего, но вы посредник между двумя субъектами рынка. Вы встраиваете этих субъектов в такие отношения, в которые рынок встроить их не смог. Институт капитала сам по себе оказался тут бессилён. Вы соединили банкира и автора проекта, и вам пришлось конвертировать в это соединение часть ваших знаний. Тогда у вас появляется законное право присвоить себе часть этого капитала. Форма присвоения — это отдельный вопрос. Если вы ею не владеете, приходится строить ту или иную "серую" схему. Грубо говоря, вы лично берете кредит в банке и лично несете его производителю в коробке из-под принтера. А по дороге вы изымаете часть в свою пользу. Это, конечно, немного неловко, но вы понимаете, что имеете на это полное моральное право, хотя юридически оно за вами еще не закреплено. Слегка стесняясь и потупив глазки, вы присваиваете себе часть капитала в этой схеме.

## Коммерческий блок предпринимательского проекта

Этот этап проекта состоит в том, что есть куча бизнесов, которые, будучи взяты вместе, могли бы осуществить производство некоторого нового продукта и услуги. Но они не догадываются о том, что могут вместе. И без вас нет никого, кто мог бы им это объяснить. Рынок, естественно, не может придумывать за других сложные производственные цепочки и комбинации из ресурсов, продуктов и услуг. Он может методом конкуренции отбраковывать поставщиков, потребителей и покупателей, но на большее — не способен.

Тогда вы выстраиваете между этими бизнесами отношения купли-продажи, благодаря которым между ними возникает новый финансовый ручеек. Стартовав от инвестиционного кредита, ручеек дотекает до платежеспособного спроса населения и превращается в финансовый поток. Создателем и автором финансового потока, вообще говоря, являетесь вы, вы запустили коммерческую "машину", произвели сложные расчеты, по которым каждый из собственников ресурсов, чья стоимость переносится на конечный продукт, должен компенсировать ее некоторой частью потока в форме амортизационных и иных платежей. Благодаря тому что вы запустили новый поток и знаете, как он течет, вы получаете возможность и моральное право приделывать к нему трубу и откачать часть в свою пользу. Конечно, приходится опять краснеть, так как дремучему обществу трудно объяснить отличие вашего случая от действий тех горе-менеджеров, которые врезают отводные трубки в потоки, созданные без их участия. "Что это у вас в схеме за неувязочка, куда исчезает часть потока?" — может спросить вас некто из Счетной палаты, не "въехавший" в вашу схему. Вы ему честно признаетесь, что это ваш предпринимательский доход. "Ладно", — говорит он многозначительно, с печатью компетентной сопричастности на лице.

## **Юридический блок предпринимательского проекта**

Перед вами — собственники. У них на всю их собственность имеются документы, они обладатели прав. Они имеют права на пользование помещением, брендом, информацией, лицензию на осуществление определенного вида деятельности. И вы устраиваете между ними отношения обмена правами. Один из них добровольно уступает другому свои права на доступ к базе данных, а тот ему уступает права на использование лицензии. Взаиморасчеты между ними — это, по сути, рентные платежи.

В результате цепочки или схемы обмена правами возникает качественно новый продукт или услуга: самоплавающие галоши или самобегающие ботинки. Кто же является собственником продукта? Надо строить схему так, чтобы появлялся не только продукт, но и собственник этого продукта. И, если вы правильный предприниматель, этим собственником должны оказаться вы. Вы должны сделать так, чтобы новый продукт, который возник в конце, целиком или частично стал вашим, так как он является вашим изобретением. Вы должны вставить себя в эту схему, и в этой схеме у вас появятся права. Тот, кто в этой цепочке крайний и производит последнюю операцию над продуктом перед его продажей на рынке, как минимум должен переуступить вам часть прав на эту продукцию.

Итак, внутренняя структура проекта на всех этапах полностью обусловлена устройством институтов и соответствующими формами отношений между субъектами собственности. Институты предопределяют то, как ведут себя собственники, к ресурсам которых вы обеспечиваете доступ. Институты определяют вашу технологию взаимодействия с ними. В этом смысле знание институтов права, денег, капитала не просто важнее, а принципиально важнее, чем понимание того, что конкретный человек является сангвиником, холериком или флегматиком. Только научившись работать с ним как с правообладателем или инвестором, имеет смысл начинать учитывать остальные слои его личности. Я не игнорирую проблематику психологических типов, я утверждаю только, что этот вопрос — второстепенный на фоне основного.

---

*Из стенограммы проектной сессии ЦКП — ОАО "Сигнал" 26-28.06.2004 г.*

Завтра состоится заседание проектного комитета производственного объединения "Сигнал". В рамках него собственникам надо принять предварительные решения о проектах, а там, где есть реальные заявки, — принять решения о руководителях, объемах выделяемых ресурсов, сроках и т.п. Формат этой работы — предзащита проектов пред собственниками ресурсов. Как видите, это уже совсем не игра, не тренинг, не передача и усвоение знаний. Тут задавали вопрос, какие знания дает ЦКП. Если мы найдем кого-то из ЦКП, кто пытается давать знания, — тут же уволим. Знания нужно получать в университете, а также заниматься самообразованием. Мы передаем тип деятельности. Тип деятельности — это не знание, он находится в руках, как умение водить автомобиль, а в голове только отражается.

Могу предложить вам несколько напутственных советов.

## **"Внутреннее предпринимательство" и аутсорсинг**

Первый. В некоторых проектах просматривается такая инерция отношений: "Давайте, раз такое дело, мы будем "косить" под бизнесменов или под предпринимателей. То есть мы будем ходить к собственнику завода как бы за кредитом, но при этом мигать ему глазом, типа "мы свои люди, разберемся". Получается плохая пародия на предпринимательство. Чтобы понять, оставлять у себя производство или нет, собственнику надо превратить его в нормальный бизнес. А для этого нужно выполнять все расчеты в настоящих ценах. Корпоративный ресурс состоит не в том, чтобы рассчитывать по договорным, внутренним ценам. Цена бывает, как свежесть, только одна — настоящая. Корпоративный ресурс состоит совершенно в другом: проектный комитет — это люди, которые профессионально понимают, что такое предпринимательский проект, и которым предоставляют правильную информацию, перечень нужных ресурсов по правильным ценам. Это позволяет авторам проекта не искать кредит в одном месте, остальные ресурсы — в другом, а получать все в комплексе в одном месте. Но по настоящим ценам. Если это сделать, то проект у вас состоится все равно быстрее, чем при получении ресурсов на рынке, за счет опережения на "дельту" доверия, "дельту" оптимальной концентрации всех ресурсов в одном месте. Тогда возможно принятие решения собственниками, оставлять ли это производство у себя как внутреннее, так как оно неконкурентоспособно, превращать его в новый бизнес или отказаться от него, так как на рынке имеется точно такое же, но дешевле. Это и называется аутсорсинг. Но пока какая-то ваша функция не превращена в ваш внутренний бизнес, вы не можете сравнить: делается она у вас лучше или хуже, медленнее или быстрее, качественнее или не качественнее. У вас отсутствуют основания для принятия такого решения. Поэтому, пожалуйста, забудьте про договорные цены, про кредиты с подмигиванием. Цена — она и есть цена.

## **Переход от предпринимательского уровня проекта к корпоративному**

Второй. Все стремятся уединиться с собственником и договориться о чем-то. Но проектный комитет — признание того факта, что предпринимателей стало много. В каком-то смысле начинается гаремная жизнь: шейх имеет право с каждой женой уединиться, и даже обязан, но он обязан делать то же самое со всеми остальными женами. Если в коллективе обнаружился или вырос предприниматель, то собственник заинтересован дать ему в управление как можно больше активов, потому что у него стоимость активов быстрее растет. Но если предпринимателей несколько, перед проектным комитетом встает сложная задача. Самый простой ее слой — оптимизация распределения ресурсов. Более сложная ситуация — конфликты предпринимателей, которые конкурируют между собой за ограниченный ресурс. То есть должны существовать объективные правила конкуренции. Отношения, когда я пришел, убедил и мне дали ресурс, а после меня пришел другой, переубедил и ему дали больше, — кончаются. Предприниматели становятся заинтересованными в том, чтобы участвовать в деятельности проектного комитета, они понимают, что есть объективные правила.

На втором этапе неизбежно возникнет вопрос об участии в изменении правил. Например, хочется пролоббировать правила утверждения проектов так, чтобы ваш проект утвердили быстрее. Нормальный предприниматель заинтересован в объективном сопоставлении его проекта с другими, так как в ином случае теряются основания для распределения ресурсов. Или он уходит и получает этот ресурс вне корпорации. То есть если вырос сильный человек, который может все делать сам, но предлагает товарищам делать это вместе, а последние по тем или иным причинам боятся, не хотят или не могут, тогда он самореализуется на стороне.

Правильная корпоративность возникает тогда, когда про каждого предпринимателя известно, на что он способен, и тогда возникают основания договариваться и рассматривать общие интересы. В этом смысле любой предприниматель по факту член проектного комитета, он является частью корпоративной схемы, так как доказал, что способен осуществить свой проект на стороне, но тем не менее остается в кругу товарищей и хочет пользоваться общими ресурсами. Это и есть первый шаг к настоящей корпоративности. Тот же, кто не стал предпринимателем, является обузой для корпорации, ее социальной нагрузкой.

## **Предпринимательский проект как высший класс конструирования**

Третий. Мы работали с людьми с гидростанций, очень достойными инженерами и конструкторами советских времен, обладающими высочайшей квалификацией, которые воспринимают эпоху предпринимательства, как большевики — торгашество и НЭП, когда нужно пускаться во все тяжкие. Именно потому, что государство и работодатели перестали понимать ценность конструктора и конструкторского таланта, им приходится, как они считают, стыдливо приторговывать телом.

Но предпринимательство не имеет никакого отношения к торговле, оно торговлю использует, но ею не занимается. Торговец работает на рынке, а рынок — это невидимая рука. Предприниматель же рынок конструирует. В этом смысле предпринимательский проект — высший класс конструирования. Есть конструктор и генеральный конструктор. Конструктор создает правильный блок изделия. Генеральный конструктор должен свинтить то, что сделали остальные конструкторы, в единое тело ракеты, и самое главное сделать так, чтобы хватило ресурсов, отпущенных партией, правительством и Госпланом. В этом смысле самым гениальным предпринимателем был С.П.Королев.

Расчеты, связанные с энергией, — это первый, технологический класс конструирования. Есть расчеты, связанные с информацией — это второй класс конструирования, построение интеллектуальной системы, которая управляет техническим процессом. И высший класс конструирования, когда над энергией и над информацией надстраивается стоимость и нужно наладить стоимостные потоки, которые обеспечивают эффективность. Задачи оптимизации возникают только на уровне стоимости. Поэтому советский снобизм, представление, что только конструктор на производстве — это белая кость, нужно забыть. Предпринимательство — это проектирование потоков добавленной стоимости. Можно представить себе применение к этой задаче математического аппарата гидродинамики, где все предпринимательские проекты рассматриваются как источники и стоки. Можно сказать, что к этому уместно применить аппарат тензорного исчисления (тензорного анализа сетей), которым наши конструктора почти не владеют. Есть неудачное свойство родного языка, в котором некоторые слова нагружены негативным смыслом. Слово "продать" в русском языке ассоциируется со словами "продать Родину". Но к стоимости оно имеет такое же отношение, как слово "измерить" к слову "энергия". Инженер изобретает устройство, получает авторские права, лицензию и вознаграждение. Предприниматель делает то же самое, только на более высоком уровне. Он создает новую потребительскую стоимость, поэтому становится собственником, то есть получает права на часть того, что он изобрел. На часть, а не на все, так как он опирался на корпоративный и общественный ресурс.

## **Конвертация концепций в управленческие технологии**

И последний. Считается, что предпринимательство связано с усвоением каких-то знаний, которые берутся из книжек. Этим книг сейчас — бездна, на Западе — миллион бездн, причем большая часть из них — помойка. Человеку может нравиться почитывать их на досуге и, ковыряя в зубах, судачить, что "инжиниринг" — классное понятие. Есть три пунаных и многословных тома Кастельса, в которых обсуждается сетевое общество. Кастельс может быть гением или ненормальным, но больше нет инстанции, которая могла бы об этом авторитетно судить. Например, он пользуется аппаратом, который разработан М.Вебером, а у нас нет культуры веберизма. Нет и больше не будет в ближайшем будущем инстанции, которая выберет, кто прав. Кроме одной: если вы такие умные, тогда постройте на основе своей концепции работающую технологию, которая производит предпринимательские проекты.

Искренне советую: бросьте все это читать и займитесь делом. У предпринимательского проекта очень простой критерий адекватности — он производит добавочную стоимость активов. И если в одном месте на основе некоторых знаний люди устойчиво производят работающие проекты, а в другом — нет, то возникает основание прийти к первым и поинтересоваться их понятийным аппаратом. В иных случаях делать это бессмысленно. Был взрыв информационный, а теперь наблюдается взрыв псевдознаний и управленческого знахарства. Никому уже ничего

нельзя рационально ни объяснить, ни доказать на словах. Новый мир жесток, но по-своему справедлив. Само по себе гуманитарное знание, изливаемое вовне, становится личным делом каждого, как поэзия и музыка. Собственникам некогда в этом разбираться. Для них понятия истинны, когда порождают работающую технологию преодоления отчуждения, овладения собственностью.

*Из стенограммы проектной сессии ЦКП — ОАО "Сигнал" 24-26.10.2004 г.*

## **Нельзя капитализировать актив, но можно капитализировать проект его модернизации**

Для того чтобы сделать прогнозную оценку капитализации, необходимо прежде всего оцифровать производительность вашего производственного фонда и построить ожидаемую динамику ее изменения. Доставшиеся нам от советской власти производственные фонды таковы, что за редчайшим исключением оцифровке не поддаются. Грубо говоря, производительность турбины может зависеть от погоды, влажности, температуры, фаз Луны (в связи с прецессией) и т.п. Каждая турбина — как пирамида фараона, она уникальна. На каждой были допущены свои ошибки при изготовлении и отладке, сложился свой режим эксплуатации, есть свой левша-механик и т.п. Точная прогнозная оценка производительности для активов такого типа невозможна. В связи с этим возникает очень сложная задача, которой мы и занимаемся.

Ваш проект так или иначе связан с эксплуатацией, модернизацией, обновлением активов, которые достались нам с советских времен. И если мы хотим вести себя как капиталисты — это наш основной капитал. Перед нами вопрос, что делать с активом, стоимость которого близка или равна нулю, с активом, производительность которого не поддается прогнозной оценке. Ответ, который мы дали, заключается в том, что в ситуации, когда нельзя капитализировать сам актив, *можно построить капитализируемый проект его модернизации*. Это означает: вы можете так построить проект модернизации, например цеха по литью, что под него получите инвестиции. Это возможно только в случае, если этот проект подчиняется жестким стандартам финансовых технологий, таким, что потенциальный инвестор вместе с вами сможет четко посчитать, сколько времени потребуется для возврата кредита и каким образом это будет сделано.

Отвлекаясь от конкретной природы активов, можно утверждать, что проекты их модернизации устроены одним и тем же образом. Во-первых, одна и та же конечная цель: в конечном итоге вы должны заменить старый актив на новый. При этом новый актив должен поддаваться оцифровке, чтобы можно было точно спрогнозировать его производительность. Процесс замены старого актива должен быть устроен так, что, пока вы его поэтапно модернизируете, он продолжает работать — вы выжимаете из него деньги, достаточные для того, чтобы купить, смонтировать и запустить новый актив и остаться в прибыли.

Альтернативой этому является способ эксплуатации активов, который распространен сейчас в нашей стране, когда на управление активом сажают своего человека и говорят: "Завтра здесь и нас, и вас не будет, поэтому максимально быстро организуйте предельно возможный денежный поток".

В чем проблема "поточного" способа эксплуатации активов? Когда вы строите проект по модернизации актива, то в потоке денег, который вы получаете, есть три компонента. Во-первых, вы пользуетесь чьими-то капиталами: как правило, берете кредит и должны выплачивать проценты. Далее, часть ресурсов, которые вы используете, — чьи-то права, за которые должны заплатить ренту. Вы платите ренту за лицензии, за аренду земли или доступ к Интернет-ресурсу. В-третьих, часть управляемых активов — это станки, транспортные средства, сырье и т.п., которые изнашиваются, расходуются, их стоимость переносится на конечный продукт. Этим собственникам вы должны выплатить амортизацию.

После того как из результатов работы вы вычли рентные платежи собственникам прав, амортизационные отчисления собственникам фондов и прибыль собственников капитала, у вас остается дельта добавочной стоимости. Только из этих средств вы и можете закупать новое оборудование и вести модернизацию активов. Если предпринимательский проект построен правильно, то расчеты показывают: дельта достаточна для того, чтобы за время реализации проекта купить новый актив. Те советские производственные фонды, которые еще живы, в большинстве своем позволяют такую деятельность, хотя она связана с определенным риском, поскольку нормативные сроки в основном выработаны, и их поддержание в рабочем состоянии требует искусства "дяди Васи", которое, увы, не вечно.

Коллеги из УК ВоГЭК, чтобы разорвать порочный круг низкой капитализации, поступают следующим образом. Сложный проект они разделяют на несколько этапов. Первый шаг — самый короткий, он требует относительно небольших средств и состоит в оптимизации функционирования актива. Оптимизация достигается за счет установки специальной автоматики и софта, который позволяет частично оцифровать актив. В результате накапливается и обобщается информация об особенностях его функционирования. Информационный портрет актива позволяет, улучшив регулирование, достичь выигрыша в производительности в 2-3 процента. За счет этого можно расплатиться за купленное в кредит оборудование и программное обеспечение. Второй шаг — переход от планово-предупредительных, типовых ремонтов к адресным, настроенным именно на данный актив. Для этого также приобретается и устанавливается специальный софт. За счет этого сокращается время простоя в ремонтах и возможен прирост производительности уже в 10-12 процентов. Это позволяет еще нарастить доход, наработать кредитную историю, увеличить степень оцифровки актива. Тогда на третьем шаге становится возможным, увеличив капитализацию актива, привлечь значительные средства на проект его модернизации и полной замены.

На каждой ступеньке вы должны быть способны документально убедить инвесторов, что вложение в проект выгодно для них и имеет приемлемые уровни рисков и неопределенностей.

**Опубликовано: "Русский Журнал", 21 Декабря 2004 г.**