





Сергей ЧЕРНЫШЕВ

**РОССИЯ  
СУВЕРЕННАЯ  
КАК ЗАРАБОТАТЬ  
ВМЕСТЕ СО СТРАНОЙ**

Издательство «Европа»  
2007

УДК 330, 323  
ББК (У)65.9(2Рос)-1  
Ч 50

*Предисловие Алексея Чадаева*

**Сергей Чернышев**

Ч 50 Россия суверенная: как заработать вместе со страной. – М.: Издательство «Европа», 2007. – 304 с.

Книга о собственности в России. Книга для тех, кто всерьез хочет понять, как собственность возникает или не возникает и почему не получается или получается осуществить справедливую капитализацию национального богатства. О том, чем отличается государство-фискал от государства-собственника, что такое собственность на власть, и как окончательно освободиться от крепостного права. Книга для тех, кто мыслит по-русски и думает о России. Автор постоянно задирает читателя, провоцируя его несогласие, но в любом случае заставляет такое несогласие обосновать и доказать. До известной степени это учебник политической экономии суверенитета, но из того набора учебников, которого еще нет и который еще только предстоит создать.

This book is about property in Russia. It is for those who really want to understand how does property does or does not arise and why it is possible or impossible to accomplish a just capitalization of national wealth. What is the difference between a fiscal-state and a proprietor-state, what power-property is and the ways to attain final liberation from serfdom. The book is for those who think in Russian and thinks about Russia. The author is constantly provoking the reader, bringing on disagreement, yet always challenging him to substantiate and give basis to such disagreement. It is a study-book on political economy to some extent; however it belongs to a non-existent array of study-books that is yet to be created.

УДК 330, 323  
ББК (У)65.9(2Рос)-1

ISBN 978-5-9739-0098-4

© Чернышев С., 2007  
© Издательство «Европа», 2007

# ПРЕДИСЛОВИЕ

**П**редставленная читателю книга Сергея Чернышева – о том, как заработать деньги. В этом нет ничего необычного: на прилавках очень много литературы, посвященной этой волнующей теме, – историй успеха, учебников, пособий по правильному питанию и т. п. Необычным обстоятельством, отличающим эту книгу, является то, что рецепты автора рассчитаны не на отдельных частных лиц. Субъект, который должен зарабатывать, называется Россией. А нам с вами предлагается повысить собственную капитализацию в качестве составных частей этого субъекта. То есть – заработать на обогащении собственной страны.

Это довольно тревожная для постсоветского человека постановка вопроса. Что, я снова должен работать на государство – и это только-только вкусив счастье возможности работать на себя и для себя? Однако Сергей Чернышев предлагает поставить вопрос иначе: а что если относиться к своему государству не как к мешающей жить ограничительной системе, а как к особому рода собственности? Вообразить на минутку, что фразы из Конституции РФ об источнике власти и правах гражданина – не риторические фигуры, а действительный

документ правообладания, и перевести эту «фантазию» в режим бизнес-планирования. Иначе говоря, воспринять Россию как свое.

Как это возможно? Ключевая тема в книге Чернышева – тема капитала и капитализации. Его трактовка этих тем – максимально гуманистическая: капитализация понимается как некая генеральная осмысленность, описанность и обчисланность хозяйственной деятельности, а капитал – активный субъект этой деятельности. Иными словами, капитал – это «ты с твоими активами», понимаемые как одно целое. А размер твоей капитализации зависит не столько от числа контролируемых тобой ресурсов, сколько от степени их упорядоченности и организованности, «протяженности цепочек», то есть – качества твоей работы с ними.

При этом автора трудно заподозрить в лучезарном коммерческом оптимизме, столь характерном для бизнес-учебников. Он мыслит жестко, раз за разом ставя перед читателем болезненные альтернативы. Собственность, которой не управляют, рано или поздно отчуждается от собственника – из этого абстрактного положения для нас буквально следует: или мы научимся управлять Россией как своей собственностью, или у нас ее отнимут тем или иным способом (подробное описание способов прилагается). И никакая атомная бомба не спасет. Ее отнимут, как отнимают спички у малолетнего ребенка: нахмурив брови и погрозив пальцем.

Вместе с тем данная книга – не самоучитель по менеджменту, будь то корпоративному или государственному. Ее автор – в первую очередь философ, публицист, сооснователь Русского института и соиздатель сборника «Иное», и только потом – многолетний практик корпоративного консалтинга. И потому это только кажется

ся, что его книга – об экономике. На самом деле она – про российскую демократию.

В идущей сегодня дискуссии о понятии «суверенная демократия» неоправданно мало говорится о собственности и ее роли как системообразующего фактора демократических институтов. Сергей Чернышев придерживается другого подхода. «Суверенный» для него – это в первую очередь собственный, принадлежащий по праву. В этом смысле когда мы говорим «суверенная» – мы обозначаем принадлежность, а не качество. Разница здесь – как в отношении к своему автомобилю от отношения к чужому. В чужом автомобиле ты едешь или в качестве водителя – тогда тебе указывают, куда ехать; или в качестве пассажира – тогда платишь за проезд по поминутному тарифу. При этом вряд ли ты хочешь иметь в качестве личного автомобиля дымящий, дребезжащий и ломающийся шедевр доморощенной конструкторской мысли тридцатилетней давности. Скорее всего ты будешь ориентироваться на объективные показатели – такие как скорость, комфорт, экономичность, безопасность, соответствие современным стандартам и т. д.

Если конкурентоспособность понимать как экономический синоним суверенитета, это значит, что ценность любых твоих «активов» определяется только одним – в какой степени ты в состоянии их использовать в конкурентной борьбе. Демократия – это основной инструмент нации в мировой конкурентной борьбе, система распределенного управления национальными активами, работа которой – повышение их совокупной капитализации. В этом – безусловный политический подтекст рассуждений Сергея Чернышева о скудости и богатстве.

Осенью 2006 года в Москве прошло несколько экспертных круглых столов по теме «экономика суверенной демократии». Прочитав данную книгу, я понял, что

такая формулировка – это постановка проблемы с ног на голову. Речь не о том, какая экономика может быть свойственна нашей демократии, а о том, как демократическая система управляет реальной экономикой современной России, в какой степени она «схватывает» эту экономику. Книга Сергея Чернышева – отличный повод задуматься об этом.

Алексей Чадаев,  
член Общественной палаты РФ

## Часть I

# *Узел российских проблем: некапитализированное богатство*

*Твой день взошел, и для тебя ясна  
Вся дерзость юных легковерий;  
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

*«Тут один из нас, после некоторого молчания, сказал, что есть предмет, о котором мы столь же желаем, сколько боимся спросить... Счастливый остров, где мы сейчас находимся, известен лишь немногим, хотя самим его жителям известна большая часть света; это видно из того, что здесь знают европейские языки... тогда как европейцы никогда не видали этого острова и не слышали о нем. Это кажется нам удивительным...»*

*Ф. Бэкон. «Новая Атлантида»*

# НОВАЯ АНТАРКТИДА

## Всемирный ледник с припасами

**А**нтарктида для абсолютного большинства жителей Земли — далекий и таинственный континент, снежное пятно на глобусе, где часто встречаются русские названия: остров Петра, море Беллинсгаузена, Земля Александра I...

Есть подзабытое русское слово «лѐдник» — с ударением на первом слоге. Так называлась емкость для хранения продуктов в холоде в эпоху до рождества «Электролюкса». В каждом приличном доме был ледник, зимой в погребе запасался лед, и благодаря этому все лето сохранялись свежие продукты.

Антарктида — глобальный лѐдник, 14 миллионов квадратных километров ничейной земли, где под многокилометровым панцирем льда до поры хранятся общие запасы человечества. Здесь не ведется не только разработка полезных ископаемых, но даже их поиск, не говоря уже о производстве.

В XX веке континент оказался в перекрестии противоречивых национальных интересов и территориальных

притязаний. Эти противоречия удалось лишь временно заморозить. В 1959-м был заключен хрупкий международный договор, по которому Антарктида объявлена достоянием всего человечества. Ныне на ее территории запрещена всякая деятельность хозяйственного характера.

Тем не менее никто не сомневается в том, что недра Антарктиды полны ценнейших ресурсов. Как никто не сомневается и в том, что схватка за этот НЗ — впереди, что наступит черный день, когда на остальных континентах будут исчерпаны запасы сырья, когда станет нечего есть, нечем дышать, нечего пить, закончатся нефть, уголь и газ... А эти времена ждать себя не заставят.

Но правда ли, что этот ледник, этот аварийный стратегический склад человечества — безальтернативный и единственный?

## Съем добра с земного пода

Если взять совокупный валовой продукт всех стран мира и поделить на общую площадь всех континентов за вычетом Антарктиды, мы получим интегральный показатель, очень грубо оценивающий среднюю производительность единицы земной суши. Назовем его *глобальным удельным валовым продуктом* (ГУВП).

Взглянув сквозь призму этого параметра на территорию возлюбленного отечества, мы обнаружим ее воистину удивительные свойства.

Спустя пятнадцать лет после беловежского краха мы все еще занимаем около 13% земной суши, при этом производя чуть более 2,5% общемирового валового продукта. Таким образом, производительность единицы

российской территории (национальный удельный валовой продукт — НУВП) в пять раз ниже, чем в среднем по земному шару, включая горные субконтиненты Азии и бескрайнюю сельву Америки, африканские тропические болота, ледяную Гренландию и жаркую Сахару.

А если вывести за скобки более или менее развитые европейскую часть России и Урал? По площади оставшаяся территория, назовем ее Сибирская Россия (СР = Западная Сибирь + Восточная Сибирь + Дальний Восток), практически равна Антарктиде. Удельный же съем добра с квадратного километра этой территории уже в 20 раз меньше, чем в среднем по земному шару. Это катастрофа. Эффективность использования потенциала территории Сибирской России составляет менее 5% от производительности территорий таких стран-среднячков, как Пакистан, Украина и Тунис.

Ну а если бестактно сопоставить эффективность освоения Сибирской России со странами «восьмерки»? Выяснится, что мы хозяйствуем на родной земле в 340 раз бездарнее Германии, в 480 раз бесхознее Японии, теснящейся на скалистом клочке неуютной земли, регулярно сотрясаемом землетрясениями.

## Кто парится, а кто лежит под паром

Сколько продукта можно было бы получить, если бы удалось поднять производительность использования ресурсов территории России даже не до европейского уровня, а хотя бы до среднемирового?

Введем такой параметр, как недополученный валовой продукт (НДВП):

$$\text{НдВП} = (\text{ГУВП} - \text{НУВП}) \times \text{Пл(Н)},$$

где НУВП – национальный удельный валовой продукт, а Пл(Н) – площадь страны.

Элементарные подсчеты показывают: недополученный валовой продукт России составляет почти 5,5 триллиона (то есть тысячи миллиардов) долларов. Это первое место в мире, которое мы по-родственному делим с Антарктидой. Только вот мы паримся, а она лежит под паром.

А если для сравнения нарочно выбрать страны с обширной территорией, выяснится, что российская земля используется в 15 раз менее эффективно, чем американская, в 12 раз хуже индийской и в 8 раз – китайской. По параметру производительности единицы территории Россия в целом соответствует Перу, Алжиру, заледенелой Канаде и пустынной стране-континенту Австралии. При этом в первых двух очагах цивилизации плотность населения соответствует российской, а канадцев и австралийцев на квадратном километре в четыре с половиной раза меньше, чем нас, канючащих о депопуляции.

Вот он – огромный ледник, бездонный резервуар, битком набитый энергетическими, минеральными, биологическими ресурсами. Конечно, в 1959-м, когда заключался международный договор об Антарктиде, никому не пришло в голову обсудить заодно и тему России, поскольку по количеству танков мы тогда превосходили все остальные страны, вместе взятые, раз в пять... Сегодня ситуация иная, и, когда в крутую годину человечество начнет лихорадочно шарить по сусекам, выяснится, что Новая Антарктида расположена куда ближе и удобнее, чем старая.

В отличие от последней здесь местонахождение богатств известно, запасы разведаны. Их не придется выковыривать из-под ледяного панциря толщиной в несколь-

ко километров. За ними не нужно плыть на край света. От американской Аляски этот архипелаг сокровищ отделяют три морские мили (пролив между Малым и Большим Диомидом). А Индия и Китай с их совокупным населением чуть ли не в половину земного расположены вообще вплотную к кассе. Да и путь из Европы сюда вдесятеро короче, причем его можно проделать на автомобиле.

Приплыли. Вот она, подлинная Новая Антарктида, уникальный ресурс земного шара, который несравненно доступнее, а значит, и востребован будет быстрее.

## Четыре стихии: свои и чужие

Кто виноват, что Новая Антарктида не осваивается?

Чтобы ответить на этот вопрос, поначалу смягчим его и спросим иначе: от каких параметров — природных и общественных — зависят степень и глубина освоения той или иной территории и, следовательно, размер валового продукта, который снимается с единицы ее площади?

Каждая из четырех стихий природы — земля, вода, воздух, огонь — по отношению к человеку выступает либо как чуждая для него, враждебная, *разрушительная сила*, либо как ресурс, который он может присвоить, превратить в свой — в *производительную силу*.

Используя эти стихии порознь или соединяя друг с другом, человек превращает их в «машины» (в широком смысле слова), которые в состоянии произвести для него работу. Так, вода с помощью выталкивающей силы носит на себе суда. Океанские течения в сочетании с муссонными ветрами влекли парусные корабли в Новый Свет, проделывая большую часть работы, кото-

рую до того брали на себя весла, а после переложили на гребные колеса и винты.

Сила межмолекулярного сцепления и прочность кристаллических структур некоторых веществ, называемых металлами, такова, что позволяет разрушать аналогичные связи в других, более мягких веществах, таких как дерево или грунт. Та же сила межмолекулярного сцепления металла, соединенная с физической работой человеческой мышцы, позволяет использовать их комбинацию для работы штыка или лопаты.

Огонь согревает жилище и работает в плавильных печах, вода вращает турбину, ветер держит самолеты и надувает паруса, земля производит злаки и древесину.

Но та же земля порождает малярию, саранчу, коноплю и ядовитые грибы, вода затопляет жилища и опустошает побережья, огонь сжигает города, а воздух в виде торнадо оказывается разрушительнее ядерного оружия.

Можно сказать, что производительная, порождающая сила единицы территории зависит, во-первых, от природных качеств самой территории и, во-вторых, от того социального способа, каким люди присваивают здесь силы природы и превращают их в свои.

## В поисках широты плодородия

Бытует заблуждение, что единица северной территории значительно менее плодородна и производительна, чем единица территории южной, просто в силу того, что там теплее. На деле все не так просто.

**Во-первых**, производительная сила Земли — в смысле производимой ею биомассы — не слишком зависит от ши-

роты. Леса гораздо лучше растут в тайге и предгорьях, чем в пустынях, степях и саванне. Киты идут за планктоном в северные воды, которые вообще куда богаче рыбой.

**Во-вторых**, многие природные факторы на юге гораздо разрушительнее для людских производств и поселений. Такие беды, как торнадо и цунами, пресловутый Эль-Ниньо, в северных широтах встречаются куда реже. Да и для жизни хрупкого человеческого существа Амазония и Сахара враждебнее, чем Таймыр. В целом, за исключением отдельных оазисов, подавляющая часть континентов, как на севере, так и на юге, большую часть года малопригодна для жизни.

**В-третьих**, зона тропических лесов и болот круглый год непроходима для транспорта, в то время как на Севере существуют такие возможности, как зимники, или движение по руслу замерзших рек.

Холод так же необходим для современной цивилизации, как тепло. Затраты электроэнергии на промышленные и бытовые кондиционеры и холодильники являются одной из главных статей в структуре энергопотребления. По этой причине веерные отключения случаются жарким летом не реже, чем холодной зимой.

Лед, к примеру, можно рассматривать как машину по производству холода, необходимого для множества процессов, обеспечивающих жизнедеятельность человека. Лед в процессе таяния поддерживает вокруг себя нулевую температуру. Холод можно даже перевозить в виде больших кусков льда. Ледники, собственно, так и работали: лед заготавливали по зиме, резали на ровные блоки, укутывали соломой, а потом все лето эксплуатировали аккумулированный холод, созданный природой.

Если на Западе для заготовки свежемороженой рыбы требуется могучий рефрижератор, у нас можно просто выкидывать выловленное из полыньи на берег — и при

температуре минус 20 все тут же замерзнет не хуже, чем в фирменном холодильнике.

Кроме того, лед айсбергов и ледников — это колоссальные запасы чистой пресной воды, поскольку они образовались в тот период, когда экологической проблемы на Земле не было.

Так что природа в российских бедах невиновна. Казалось бы, нет ничего ужаснее природных условий Японии — одни скалы, дороги проложить невозможно, почти нет почвы, на которой можно что-то выращивать, безбожно трясет: там сплошные вулканы и разломы земной коры. Но наши Курильские острова по природным условиям практически не отличаются от Японии. Тем не менее в Японии производительность территории в 24 раза выше среднемирового уровня, а у нас — в 20 раз ниже...

Можно утверждать, что совокупная производительная сила единицы территории (включая возобновляемые энергоресурсы, полезные ископаемые и биопродуктивность) слабо зависит от географической широты. Участок суши характеризуется примерно одной и той же емкостью полезных для человека ресурсов. Просто разные широта и долгота дают различное сочетание неодинаково производительных, но равно необходимых человеку сил и факторов. Интегрально же в сумме выходит примерно одинаковая величина. Чем больше по площади и разнообразнее по составу территория, тем ближе ее потенциал к среднеземному.

Это обстоятельство в наиболее очевидном виде выражает формула Эйнштейна  $E = mc^2$  — из любой единицы массы, независимо от того, лед это, песок, вода или плазма, в пределе человек может извлечь одно и то же количество энергии, равное произведению массы на квадрат скорости света.

Но в этой формуле содержится и более важная идея: энергия — это «антропная» величина, то есть социальная, а не физическая. Энергия — мера работы, которую та или иная природная система в состоянии совершить либо *для* человека как сила производительная, либо *против* человека как разрушительная сила (в виде взрыва, например).

## Недостижимая эффективность паровоза

Выходит, производительная сила территории определяется почти исключительно социальным фактором, а именно — общественным способом присвоения природных сил. **Человек как биосоциальное существо, как популяция, обитающая по всему земному шару, присваивает силы природы:**

- посредством определенных форм производства;
- пребывая в определенных формах общения отдельных особей и частей человечества между собой;
- с помощью определенных форм со-знания (то есть совместного знания), благодаря которому осознает, описывает, моделирует и изменяет затем природу.

Несовершенство каждой из этих форм порождает свои издержки и приводит к тому, что из всей совокупности сил природы присваивается только небольшая их часть, причем эксплуатируется лишь ничтожная доля их потенциальной мощности. Большая часть энергии остается невостребованной или растрачивается впустую.

*Несовершенство форм производства* ведет к производственным издержкам. Так, человек, за редким исключением, не умеет извлечь из вещества ядерную энергию и

довольствуется примитивной химической, да и то не из всех веществ, а из дров или угля. А та в свою очередь присваивается, скажем в паровозе, с КПД, равным 7%.

*Несовершенство форм общения* выражается в таком всемирно-историческом факторе, как бардак: люди большую часть времени не работают, а бестолково мечутся, наступая друг другу на ноги; на одного с сошкой приходится семеро с ложкой и семижды семеро с калькулятором.

*Наконец, несовершенство форм сознания* выражается, например, в таком феномене, как идеология. Идеи, овладевая массами, гораздо чаще превращают эти массы в разрушительную, чем в производительную силу. Люди тратят время на митинги, организуют крестовые походы, бьются друг с другом насмерть по поводу трактовки той или иной строки Священного Писания, бесконечно пишут и читают неумные статьи в никчемных газетах — вместо того чтобы работать.

## О национальной странности великороссов

Какие именно социальные причины приводят к тому, что Новая Антарктида не осваивается, а производительность земель у сибиряков ниже, чем у австралийских аборигенов?

Чтобы найти ответ на этот вопрос, стоит для начала пренебречь различиями в производственных технологиях, используемых у нас и за рубежом. Так, турбины, изготовленные «Силовыми машинами», отличаются от аналогичных агрегатов Siemens или General Electric не принципиально. И высоковольтные линии электропе-

редачи устроены примерно одинаково. **Причину наших огромных потерь следует искать на другом этаже — в издержках сферы общения между людьми, компаниями, корпорациями, государством и обществом в процессе производства.**

Почему, к примеру, в Сибирской России почти не строятся новые ГЭС? Гигантские северные реки Лена, Енисей, десятки их мощных притоков текут круглый год, текут и подо льдом, тая в себе колоссальные запасы не востребованной энергии.

Говорят, в стране для такого строительства нет инвестиций. Этот аргумент для вменяемого человека смешотворен, потому что избыточными деньгами современный мир набит битком. Вот же они, валяются под ногами, пойдите и возьмите — хотя бы в инвестиционном банке. Выясняется, что мы этого не можем. То ли не знаем, где банк, то ли по-английски не говорим, то ли говорим, но такое, что люди в банке, вместо того чтобы дать нам кредит, срочно вызывают охрану.

Кто-то наивно сошлется на то, что в Сибирской России слишком мало населения. Но для строительства ГЭС местное население в лучшем случае бесполезно. Электростанции возводят профессионалы-строители, они могут работать вахтовым способом. На мировом рынке труда этих строителей и простых чернорабочих — избыток, и совсем несложно привлечь их на наш Север, сколь бы крайним он ни был...

Отсутствие жителей, напротив, редкая удача для гидростроителей, потому что одна из основных статей затрат при возведении станций — переселение людей из зон затопления. А у нас в Сибири тысячи километров речных берегов пустыют, там никто не живет, лишь кочуют горстки охотников... Молочные реки с кисельными берегами — пустяк по сравнению с этими

могучими потоками чистой энергии в открытом доступе. Где еще на земном шаре найдется такое место?

В отличие от ледового континента у Сибирской России есть номинальный хозяин. По крайней мере сегодня он волен делать с ней все, что заблагорассудится. Это означает, что антарктическая неосвоенность наших просторов вызвана только одним — транзакционными издержками хозяйственной системы, нашей немислимой, вопиющей неспособностью и нежеланием осваивать колоссальные ресурсы, что валяются буквально под ногами.

Мы сами, и только мы, виноваты в том, что богатства Новой Антарктиды пропадают зря. Мало того, мы навлекаем на себя беду, вводя ближних и дальних соседей в искушение. Ведь наша вызывающая бесхозяйственность существует в открытом информационном мире, в условиях перенаселения окружающих территорий, жители которых гораздо эффективнее эксплуатируют природные ресурсы.

## Знать страну или спать в стране?

Можно выдвинуть гипотезу: в ходе дальнейшего развития глобальной экономики будет происходить ускоряющийся процесс выравнивания физической производительности макрорегионов мировой территории, уровня использования их природного потенциала<sup>1</sup>. Независимо от того, на

---

<sup>1</sup> Это абсолютно не противоречит кратко- и среднесрочной тенденции к усилению локальной неравномерности социального развития регионов. Развитие вообще не бывает ни равномерным, ни «устойчивым». Но речь здесь не о том.

севере они или на юге, малонаселенные или наоборот. Это необязательно означает, что завтра с каждой территории будет сниматься больше продукта, чем сегодня. Напротив, процесс вывода производств из Японии и некоторых стран Европы — сначала энергоемких, лязгающих, с дымными трубами, а потом и всех прочих — это тоже часть тенденции.

Но под поверхностью процесса усреднения скрывается другая, глубинная тенденция. То, что с каждой единицы мировой территории будет извлекаться в среднем равноценное количество продуктов, вовсе не означает, что Россия, обладающая сегодня огромными землями, станет безальтернативной сверхдержавой, Соединенные Штаты неминуемо начнут от нас отставать, а бедные Япония с Германией окончательно загнутся. Ничего подобного!

**Где продукт производится и чей это продукт — два совершенно разных вопроса.** Центры контроля и управления собственностью не обязаны быть прибиты гвоздиком к месту производства. Тот факт, что Ангола и Мозамбик, будучи португальскими колониями, производили добра гораздо больше, чем сейчас, совсем не означает, что они были его хозяевами. Все-таки в основном его присваивала метрополия (впрочем, оставшего было гораздо больше, чем сегодня).

При этом ускоряется действие глобального аналога теоремы Коуза: *страны, не способные самостоятельно подтянуться до среднего уровня и обеспечить поставки энергии и ресурсов на мировой рынок, будут все быстрее терять контроль над процессом хозяйственной разработки своих территорий — вплоть до потери суверенитета.*

Чем больше у вас трансакционные издержки, тем быстрее собственность переплывает от вас к соседям. Результат не зависит от того, кто изначально был титуль-

ным владельцем. Вы можете иметь чемодан справок, что земля ваша, но если сосед сумеет использовать ее лучше, чем вы, то через некоторое время она окажется фактически принадлежащей ему. Процесс этот может происходить в самых разнообразных формах — в конце концов, вы же сами его попросите поуправлять от вашего имени!

Если поискать слово, чтобы как-то назвать эту линию развития, то первым на ум приходит «метаколониализм». В свою очередь она встроена в глобальную тенденцию, угаданную Николаем Бердяевым в его «Новом средневековье»<sup>1</sup>.

Сказанное выше призвано выразить одну простую мысль. *Неосвоенность огромных российских просторов и ресурсов в условиях реальной глобализации создает небывалую в истории угрозу для нашего национального суверенитета.* Дальше так продолжаться не может. Никто не позволит нам долго обходиться с природными ресурсами таким варварским образом — в конечном-то счете они являются достоянием всего человечества.

Эта мысль, давно повторяемая мной с тупым упорством, вроде бы начинает привлекать внимание, превращается в тему разговоров и публикаций. Но в общественном сознании контрольно-следовая полоса, пограничник Карацупа и его верный пес Индус остаются магическим кругом, навеки ограждающим родимый заказник от напастей.

Сегодня уже поздно рассуждать, реальна или нет угроза потери суверенитета. Пора говорить о конкретных формах и сроках ее воплощения в жизнь. Россий-

---

<sup>1</sup> Об этом мне не раз приходилось говорить и писать, см., например, Чернышев С. Корпоративное предпринимательство: От смысла — к предмету. — М., 2001. — С. 520.

скому обществу, государству, его органам, ответственным за безопасность, жизненно важно озаботиться двумя вопросами.

*1. Каким образом, кем и когда может быть поставлен и обоснован вопрос об установлении международного контроля над освоением ресурсов нынешней территории России?*

*2. В каких формах такой контроль может быть установлен?*

## На каком основании у нас заберут Россию

Не будем пока обсуждать проблему легитимности Московского царства в целом. Возьмем самое уязвимое его приобретение. Каков статус суверенитета России относительно Сибири? Некогда мы получили ее в результате лихого рейда, самозахвата и поглощения. И почему-то уверены, что захваченное однажды навеки принадлежит нам, стоит лишь установить пограничные столбики, один на сто километров. Что с того, раз Ермак бродил по тайге много столетий назад? Этнических корней у нас тут нет, но главное, хозяйственную деятельность мы здесь практически не ведем.

Во многих государствах основанием для того, чтобы закрепить за человеком землю, является подтвержденный факт, что он и его предки уже несколько поколений здесь живут и упорно эту собственность осваивают. Право собственности, статус собственника необходимо регулярно подтверждать. Подтверждение, в частности, состоит в систематическом хозяйственном освоении. Как писал Арсений Тарковский: «Живите в доме, и не рухнет дом». Если же вы вбили колышки при царе Го-

рохе и с тех пор не появлялись, а участок порос бурьяном, то возникают все основания вашу собственность отобрать.

Правда, этот принцип до сих пор не применялся к территориям государств. Но ведь даже детей забирают у родителей по той причине, что те их не воспитывают и не кормят.

## Какой счет нам выставят?

Нам могут сказать от имени человечества: *«Национальный суверенитет, конечно, вещь славная, и он имел право на существование до тех пор, пока на земле не оказалось больше шести миллиардов людей. Всем им надо есть и пить. Выберите одно из двух. Либо вы быстро осваиваете свою территорию в общемировых интересах, в соответствии с международными стандартами интенсивности. Либо придется вам крепко помочь»*. И подведут под это хорошо знакомое нам идеологическое основание — права человека по-советски.

Вспомним времена борьбы западной и восточной концепций прав человека. Запад говорил о несоблюдении прав на свободу слова, вероисповедания, шествий и собраний. А СССР в ответ — о социальных правах: бесплатное образование, достойное жилье, медицинские услуги. Теперь нам могут вернуть это бумерангом: *«Вы же сами говорили о социальных правах, и мы теперь с вами согласны. Всякий гражданин имеет право жить в человеческих условиях, то есть иметь две-три комнаты на члена семьи со всеми удобствами, университет поблизости, чтобы не добираться туда семеро суток на оленях. Давайте мы обеспечим*

*вашим чулчам – раз вы сами не можете – джипы и коттеджи вместо оленей и яранг. Но только не забудем и про страждущих жителей Азии, Африки и Латинской Америки, на солидарность с которыми так любила напирать советская пропаганда. Давайте и впрямь поделим между ними мировые ресурсы по справедливости.*

*А вот тут получается неувязочка. На 13% суши, которую вы огородили забором (имея только 2,5% населения), по воле случая пришлось 35% мировых запасов газа, 30% железа и никеля, 40% металлов платиновой группы, 22% лесов, 20% пресной воды... Ваша заслуга в этой случайной удаче равна нулю. Так что делиться надо. Как будем делить, пропорционально территории? Тогда сдайте в глобальную казну 63% газа. Но справедливее – по численности населения. Тогда сдайте 93%. Кстати, о воде. Тут у вас 11% гидроресурсов – вроде бы вполне пропорционально территории. Да, но вы же их осваиваете в разы слабее, чем Китай с Ираном».*

Будет выдвинут неоспоримый принцип – обеспечить «глобминимум» для каждого жителя земли. Идею равных прав и справедливости логично распространить на доступ к природным ресурсам. Можно составить глобальный реестр запасов всех ресурсов и материалов, используемых в человеческой деятельности, и поделить на численность земного населения. Одним из важнейших ресурсов является территория для проживания. Тут-то и выяснится: права всех россиян в совокупности тянут на территорию в пять раз меньшую, чем российская.

Максимум, на что мы можем рассчитывать, – это право жить в прежних границах и быть суверенными при соблюдении главного условия: все, что причитается с нашей территории остальным жителям земли, мы будем добывать сами и продавать им на рынке. Нас никто

не будет принуждать к продрозверстке, вовсе нет. «Пожалуйста, продавайте по мировым ценам! — скажут нам. — Но только производите, ради бога! А то и сам не гам, и другому не дам. Будьте так добры, не удвойте, а упятерите ваш ВВП. И безотлагательно, а не через пять пятилеток».

Тело России, ее хозяйственные артерии нуждаются в кратном восполнении пульсом новосозданных благ. А покуда мы медлим, из нас по капле выдавливают суверенитет.

## ДЕСЯТЬ СПОСОБОВ ОТНОСИТЕЛЬНО ЧЕСТНОГО ОТЪЕМА СУВЕРЕНИТЕТА

В КАКОЙ КОНКРЕТНО ФОРМЕ может начаться освоение ресурсов Новой Антарктиды силами глобального сообщества? В отсутствие профессиональной дискуссии по проблеме могут пригодиться приводимые ниже полусерьезные сюжеты, предлагавшиеся студентам несколько лет назад.

### Сюжет первый. Lebensraum и собака на сене

Самая простая и грубая схема, хорошо известная из истории, — Lebensraum («жизненное пространство»), когда чью-то территорию как жизненное пространство рассматривает та или иная сила — национальная или над-национальная, движущаяся с Запада, Юга или Востока. Идут ребята в рогатых шлемах и говорят: «Прочь, неполноценные расы!» Или: «Рус, сдавайся! Матка, кура, яйка давай! Volga-Volga, global Fluss!..»

В 1920-е годы Рудольф Гесс, альтер эго Адольфа Гитлера, проектируя будущую партию и будущий рейх, говорил: «Одной из наших движущих сил должна быть и будет ненависть». В числе объектов этой ненависти — среди первых — он называл Россию. Причем не за какие-то исторические обиды, нанесенные Германии в прошлом, вовсе нет. Речь шла о совсем другом обстоятельстве, которое он назвал «собака на сене».

***Россия занимает колоссальную территорию и обходится с нею крайне расточительно, в то время как немцы вынуждены ютиться и толпиться на своем европейском пятачке.*** В этом рассуждении Гесса нет ничего относительно неполноценных рас или арийской белокурой бестии, то есть той человеконенавистнической аргументации, за которую фашизм был справедливо повергнут в прах. Экономическая же сторона его аргументов, к сожалению, возражений не вызывает. Так или иначе, но они тем справедливее, чем большая часть человечества страдает от нехватки ресурсов, которых у нас — битком. С каждым годом острота этого аргумента будет только нарастать.

Это самая грубая форма отъема территории. Будем надеяться, что в XXI веке она уже не проходит. Тем более что сегодня в ней нет решительно никакой нужды.

## Сюжет второй. Почти как люди

В романе «Почти как люди» (They Walked Like Men) американский фантаст Клиффорд Саймак открытым текстом говорит: «Та самая система, которую мы ценой таких мучений создавали веками, теперь обернулась про-

тив нас... свобода права собственности оказалась ловушкой, которую мы сами себе уготовили».

В центре романа — журналистское расследование того, как иноземная цивилизация захватывает Землю, действуя исключительно по западным правилам и канонам. Иноземцы, приняв антропоморфный, человеческий, вид, создали ряд коммерческих фирм и начали скупать земную недвижимость. После покупки они не используют ее по назначению, а просто консервируют. Скупают сначала магазины и перестают их использовать как магазины, просто заколачивают. Скупают гостиницы — то же самое. Поскольку конъюнктура бешеная, люди начинают продавать свои дома, привычно полагая, что когда бум пройдет и цены начнут падать, они за такие деньги купят гораздо больший дом. Но бум не проходит, купить ничего нельзя. Потому что у иноземцев денег немерено. Скоро выясняется, что свободной недвижимости не осталось.

Обратите внимание: все это сотворили легальные фирмы, имеющие безукоризненный юридический статус. Оказывается, можно в рамках существующей легитимности найти способ захватить целую цивилизацию. Просто наметить объекты, скупить и вывести из оборота. Выясняется, что по дорогам людям ездить можно, а вот жить негде: все, кроме дорог — private property. Человечество не гибнет, но начинается массовое одичание.

В свое время мы радостно и торжественно согласились: собственность священна и неприкосновенна, но при этом «плати деньги — и получай». Теперь выясняется, что у нас могут просто скупить все самое ценное. Ни у кого не хватит средств, чтобы скупить весь земной шар или даже, может быть, всего лишь одну Америку. Но чтобы купить Россию, денег достаточно. Причем это

могут быть самые настоящие, честные деньги, а не подделки гуманоидов.

В роли благородных скупщиков могут выступить самые разные субъекты: государства, финансово-промышленные группы, пулы банков и/или транснациональных корпораций. Может быть создан международный фонд или акционерное общество по освоению Новой Антарктиды.

Понятно, что скупают не все сразу. Начнут, к примеру, с Чукотки — Аляска же рядом. Сначала будут покупать то, на что есть деньги, или то, что подешевле, или то, что нужнее. Освоение будет идти по долинам рек, только это будут долины финансовых рек, или по структуре месторождений.

В конце концов могут купить даже Москву, причем под самым благовидным предлогом: хорошо, что вы сами догадались сносить не приспособленные для жизни хрущобы, но ведь почти все ваши городские коробки бесконечно далеки от качества современной жизни, а коттеджного строительства у вас — кот наплакал.

Поэтому из лучших гуманитарных побуждений следует скупить Москву и снести к чертовой матери все, кроме мемориальных зданий. Получится замечательная территория с полями и скверами, а между ними — исторические памятники. Воробьевы горы будут возвращены к тому состоянию, когда Герцен с Огаревым, обнявшись, клялись друг другу в приверженности идеям спасения Отечества. О таком городе можно только мечтать.

Правда, население с аннулированной московской пропиской будет вынуждено жить где-то в землянках или кочевать по временно не охваченным скупщиками просторам родины...

## Сюжет третий. Третье нашествие марсиан

В качестве одного из сюжетов подходит незаслуженно забытая пророческая повесть ранних Стругацких «Второе нашествие марсиан».

На Землю прилетают марсиане, никто точно не знает зачем, их не видно и не слышно. А через некоторое время повсюду появляются мобильные пункты добровольной сдачи желудочного сока. Работают там только коренные земляне, технология приема сока очень щадящая, а платят за него большие деньги. Сдавая безболезненно для здоровья желудочный сок, можно за счет этого нормально питаться, одеваться и даже купить квартиру. Только наркомания мешает: желудочный сок от наркотиков портится. Тогда марсиане помогают быстро справиться и с этой застарелой проблемой человечества. Затем появляется новый сорт питательного синего хлеба, от которого отдача желудочного сока возрастает в три раза. Фермеры кидаются возделывать чудо-злак. И теперь желудочные доноры могут позволить себе яхту, машину, загородный дом...

К слову, общеизвестно, что все это сотворили марсиане, но абсолютно легитимно, в рамках действующего законодательства.

И здесь национальная интеллигенция начинает бить в набат по поводу «потери идентичности» и прочих нематериальных бед, уходит в инсургенты, проще говоря — в партизаны, и пытается бороться с марсианами вооруженным методом. Но фермеры самостоятельно излавливают бузотеров, мешающих бизнесу на синем хлебе, и сдают их марсианам.

Марсиане говорят повстанцам: вот вам куча денег, создайте независимый оппозиционный телеканал! Мало

одного, возьмите два, вот вам радио, газеты — боритесь с нами легально. Объясните, пожалуйста, трудящимся, какие у них проблемы с идентичностью. Никто ни с кем не воюет, никого ни к чему не принуждает. Мы ликвидировали наркоманию — разве это плохо? Хотите воевать друг с другом — воюйте, но зачем? Мы чисто экономическими методами обеспечиваем вам благосостояние, не мешаем заниматься, чем угодно. Осваивайте, развивайте бизнес, конкурируйте!

На этой трагикомической ноте повесть заканчивается.

**Вот он, сюжет: нам просто предложат лучшие условия жизни, при которых большинство избирателей наплюет и на суверенитет, и на идентичность, и на прочую трансцендентную фигню.** Причем никто не будет претендовать на наши земли: живите, где жили, города останутся в неприкосновенности. Но при этом появятся пункты сдачи чего-нибудь, допустим, собольих шкур, волос, зубов — неважно чего, лишь бы мы были способны это делать. Собирать, скажем, цветные металлы по помойкам — у нас заметная часть граждан этим промышляет.

Средний уровень благосостояния будет прилично расти. Еще бы! Если мы по освоению ресурсов Сибири поднимемся до уровня Алжира, наши доходы возрастут сразу в пять раз, и наступит полное счастье! Так что, думаю, вопрос о суверенитете просто рассосется. Желаящие его обсуждать окажутся примерно такой же кучкой маргиналов, как инсургенты во «Втором нашествии марсиан». Кто-то будет взывать к совести масс, кричать: «Россия, ты одурела!» Или: «Граждане, задумаемся, новые жидомасоны у ворот!» А граждане, вместо того чтобы читать Достоевского или Кафку, будут волочить домой второе пианино, попутно излавливая смутьянов и сдавая властям, как когда-то народовольцев...

## Сюжет четвертый. Дробление идентичности

Развитие политехнологий вширь и вглубь может идти по пути смены идентичности. И этот путь гораздо тоньше дробления путем смены власти. Грубый сценарий реализован с бывшими советскими республиками. От единого прежде тела отгрызаются все новые куски. Грузию с Украиной отгрызли. Казахстан нас пока еще любит, но дело-то наживное, это очень быстро меняется. Армения и Азербайджан тоже пока рядом — и тоже вопрос: надолго ли? А где Азербайджан, там и Татарстан. Действительно, чем Баку сувереннее Казани?..

В Карелии, к примеру, живут люди, язык которых из той же группы, что и финский с эстонским. Просто их идентичность раздроблена. Но ведь это легко исправить, предъявив взамен нынешней идентичности иную, более сильную.

Тебе говорят: «Ты, конечно, советский (российский), но ты же удмурт (таджик, юкагир, далее по списку). А у вас очень кстати появился замечательный Самоедбаши, вон какой симпатичный. И вы вот-вот станете частью Евросоюза!»

Неважно, что до Европы только вертолетом можно долететь. Ну, не хочешь в Евросоюз — давай в китайский союз, индусский, пантюркский, панарабский...

Отколовшиеся могут поднять за собой диаспоры в России. Только в Москве только азербайджанцев несколько сотен тысяч. На территории России проживает много украинцев, казахов, туркмен, молдаван, белорусов и т. д. Либо русских по паспорту, но выходцев из бывших советских республик.

Вернемся к Сибирской России: там живут малые народы, значит, задача дробления идентичности упроща-

ется. Нам просто говорят: «Конечно, территория в целом как бы ваша. Но вот здесь имеется угнетенная нация, коварный Ермак ее нагло захватил, а политкорректность требует ей все вернуть. Так что выделите ей территорию, предоставьте статус резервации». Организуется резервация, допустим, селькупов — такая вот признанная международным сообществом квазинациональная территория с особым статусом. Некоторое время она будет юридически приписана к чему-то еще российскому. Но на деле все эксклюзивные права здесь — у селькупов, и они начинают работать напрямую с центрами финансирования. Ну а русских, ладно, будем пускать к нам без виз. Пока. Какая разница, с визами они или без, главное, с водкой или без водки приехали...

## Сюжет пятый. Осмотическое давление

Вот школьная задачка. С одной стороны полупроницаемой мембраны — китайские молекулы, и там давление 1 атмосфера. С другой — мы, и тут давление 0,05 атмосферы. Граница между нами давно уже не на замке, чтобы ее пересечь, танков не требуется. И если не случится чего-то невероятного, через некоторое время мы с китайцами смешаемся, сольемся в предустановленной гармонии. И в Китае будет 10% русского населения, а у нас — 90% китайского.

Похожий результат получится на Чукотке и в Карелии — правда, за тем исключением, что практически все наши сограждане в итоге откочуют на Аляску и в Финляндию соответственно.

А на Чукотке будут жить американские эскимосы, туристы-экстремалы и Абрамович.

## Сюжет шестой.

### Сдача

Сдача не в смысле мелких монет. Все гораздо прозаичнее: сдача в смысле стеклотары, которую от нас особо и не ждали.

От Горбачева ведь никто не требовал капитуляции, а он все сдал — от Восточной Европы в целом и до мелочовки типа резидентуры «Штази». Это был, вероятно, самый широкий жест в истории человечества.

**Прямой противоположностью сценарию Lebensraum может стать добровольная сдача нами земель, которые мы не в силах эксплуатировать по международному стандарту.** Так, например, случилось в свое время с русскими Калифорнией и Аляской. Мы просто отдали их за бесценок Америке. А если бы не отдали? Возможны два сюжета. Либо мы, а не американцы, воздвигли бы русские Сан-Франциско, Лос-Анджелес и Анкоридж и создали огромную страну от Балтики до Кордильер. Либо спустя некоторое время американцы отобрали бы у нас эту землю силой, точно так же, как отобрали Техас у Мексики.

У России богатая история таких сдач. Время от времени нами овладевает страстное желание саморазорения. Возможно, корни этой традиции восходят к обычаю под названием «потлач», широко практикуемому (под разными именами) во всех архаических обществах.

Суть традиции в следующем. Ваш сосед, неприлично разбогатевший, устраивает ритуальную общеплемен-

ную пьянку. Все гуляют до позеленения, а богатей раздает соседям свое имущество. Зато потом его за это так уважают!

Впрочем, потlach по-русски имеет неприятную особенность. Время от времени мы тоже начинаем расшвыривать накопленное предками добро, но от этого нас почему-то начинают уважать только меньше. Вот Михаил Сергеевич успешно сдал всех союзников, территории, армии, несметное количество ресурсов. А уважение к оставшемуся от этого исчезло окончательно, хотя потlach и был в масштабах Гиннесса...

Так вот, очередным сценарием может стать банальная сдача. В какой-то момент вдруг чувствуем: все равно не удержать территорию, да и зачем, а вдруг нас любить станут больше? И мы заявляем человечеству: «Да, гуманистическая идеология нам очень близка, идея социальных прав и гарантий понятна. Поэтому, ребята, приходите и забирайте». Не просто придите и правьте, как некогда варяги, а именно забирайте, вот мы какие добрые. А что не возьмете — своим регионалам раздадим, пожалуем им статус независимых государств. За неимением беловежских соберем их в муромских лесах. То-то после между собой пособачатся за автономии!

## Сюжет седьмой.

### Из грязи в великие князи

Встречается и хитрый вариант сдачи: жертву целиком, чтобы стать суверенным правителем части. Особенно если целое не мне принадлежит, у него имеется начальник, которого хочется сковырнуть. Это история Малого

князя из фильма «Андрей Рублев». Он привел татар грабить Владимир, чтобы самому стать Великим князем.

Политтехнология сдачи на протяжении истории проработана до деталей. Весьма успешно ею пользовались большевики. Последним большевиком, которому удалось довести ее до логического конца, стал Ельцин. Еще при живом Советском Союзе был провозглашен суверенитет РФ. Симпатии Запада, понятное дело, тут же отвортились от Горбачева к выгоде новоявленных «незалеженцев». На невиданном потлаче славно попиrowали и прибалты, и славяне, и ошарашенные нежданной свободой среднеазиаты. Главная задача, из-за которой все затевалось, была с блеском решена: президента Советского Союза слили в трубу. Вместе с самим Союзом, но это уже детали.

А когда оставшееся стало расплзаться под руками, Ельцин предложил полевым командирам Федерации утешительно пограбить награбленное — взять независимости, кто сколько сможет уволочь. Правда, вскоре спохватился, но было поздно — понесли уже. Больше всего утащили в Чечню.

## Сюжет восьмой. Империя навыворот

Представим, что мировое сообщество, осоловев от политкорректности, решает: «Доведем идеи этих русских до конца, пушай возвращается Российская империя. Мы им еще и проливы отдадим, и Аляску вернем». Конечно, при этом все живущие на Аляске там и останутся — с полным сохранением прежних прав. Но с экзотической великорусской приправой.

Для удобства пользования огромной территорией создается логистическая жилищно-эксплуатационная империя. Ведь единый суверенитет — несомненная ценность, он позволяет не строить таможенных терминалов по всей империи, не менять туда-сюда узкую колею на широкую. Надо организовать эффективный трафик из Японии в Европу? Отлично, станционными смотрителями, начальниками участков и машинистами паровозов на всей территории будут исключительно русские. Русскоязычным евреям разрешается держать шинки по всей трассе. Можно даже клопомор производить на русском химзаводе, уьем двух зайцев: и рабочие места сохраним, и будет чем с насекомыми на станциях бороться...

Неоантарктическая империя не имеет административной власти, но является ареалом преимущественного распространения и использования русского языка и стандартов отчетности для хозяйственных нужд. На всей территории русский язык объявляется официальным (или по крайней мере одним из двух официальных). Территория ведь очень большая, и должен быть язык общения — пушай будет русский. Газеты станут выходить на русском и на языке зоны освоения. Нас как титульную нацию обяжут пооткрывать кругом зональные парткомы и работать ямщиками на тройках.

Нам бросят кость, и мы с гордостью понесем на вверенной территории бремя белесого — совсем белым называть нельзя — человека.

Все нации и народности, проживающие в империи, будут при соблюдении приличий пользоваться всеми правами. Будь то новозеландец, негр или еще кто — изволь худо-бедно работать, выучи русский язык, уважай станционных смотрителей, не гадь в гостиницах, не взрывавай железных дорог — и тогда получишь те же права, что и

остальные, плюс право заниматься хозяйственной деятельностью. Только, пожалуйста, при въезде подпиши таможенную декларацию и сдай челобитную грамоту о даровании временного или постоянного гражданства Российской империи. А после — свободен, делай все что угодно. Но будь добр, справки заполняй на русском. Да еще по праздникам придется в лаптях ходить — из уважения к властям. Или раз в десять лет являться к столоначальнику за регистрацией в косоворотке.

Мы как титульная нация для остальных служим средством социального трансферта: как носители языка общения, держатели стандартов транспортировки материальных ценностей, ремонтники дорожных знаков и т. д.

Нас принудят к роли имперской нации для нашего же блага и пользы окружающих. Русский язык до сих пор распространен на всем постсоветском пространстве. А узбеков с таджиками тоже надо как-то объединять, чтобы и Великий шелковый путь функционировал, и нефтепроводы ремонтировались, и транзитные аэропорты на всей трассе обслуживались единообразно. По всему получается: русский язык здесь выгоднее сохранить.

Конечно, американцы могли бы и сами, но здесь так много мелких народностей, поди разберись с каждой... Зачем им в это вступать? Пусть уж русские толмачи будут.

Вполне вероятно, что кое-где империя по решению попечителей перешагнет границы бывшего СССР. У нас, к примеру, много курдов, а курды есть и в Турции. Много армян, а армяне живут и в других странах... Размах понятий?

Мы вновь — по мандату международного сообщества — возьмемся за исполнение миссии, которую на себя когда-то взяли, да бросили. Получится империя навыво-

рот. Русские в ней станут монопольными сторожами, сопровождающими грузов и письмоводителями в процессе освоения Новой Антарктиды.

## Сюжет девятый. Реприватизация Сибири, или Индейцы племени русс

Исторически многие народы получали свои земли путем самозавхвата, и лишь потом эти завоевания были так или иначе международно признаны. Между российской экспансией на Восток и американской на Запад — много общего. Об этом есть пронзительная песня англичанина Эла Стюарта *Russians and Americans*.

Но имеется и существенная разница: экспансия американцев закончилась не просто захватом, а освоением Дикого Запада. Там были воздвигнуты колоссальные мегаполисы, появились индустрия и современная жизнь. А мы так и не смогли завершить освоение «Дикого Востока». Растянули цепочку городов-баз вплоть до Владивостока, а теперь потихоньку отступаем назад, оставляя за собой неосвоенные просторы.

И раз уж нам все равно не хватает силенок дотянуться за Урал, предлагается экзотический сценарий. Россия просит у мира помощи, и, чтобы нам помочь, весь мир устремляется осваивать «Дикий Восток». Правда, там еще кое-где народец доживает — русскоговорящие «индейцы». Но прекрасный новый мир гуманен: если раньше индейцев сначала били, а потом селили в резервации, здесь с самого начала выгородят бантустаны. **Придут и спросят без обиняков: «Ребята, вам какая**

**нужна резервация? Побольше? Поменьше? К югу? У реки?»** И никаких конкистадоров, исключительно добрые поселенцы, которые приходят, открывают салуны, ставят протестантские церквушки. Мы сами выбираем комфортные условия нашей колонизации, устраиваем тендер, выбираем для туземцев наилучший пакет предложений. После чего все вместе идем и переосваиваем Сибирь (нам тоже разрешается — на общих основаниях).

Таким образом происходит реприватизация Сибирской России. Понятно, что старая приватизация формально пока в законе, за теми, кто эффективно вел хозяйственную деятельность, закрепляется право первородства. Зачем трогать «Норникель» или Красноярскую ГЭС? Это святое, пусть пока постоят. А вот если ваш завод сливает в Енисей радиоактивную дрянь, с ним разберемся по самым строгим законам...

## Сюжет десятый. Утопия-2014

Это сценарий, обобщающий преимущества вышеописанных и вроде бы исключаящий их недостатки. Он противоположен сценарию Lebensraum. Название заимствовано из фантастического романа Курта Воннегута «Утопия 14».

Человечество вдруг решает нас облагодетельствовать и начинает относиться к нам как к этнографическому заповеднику. Поэтому освоение нашей территории идет преимущественно в таких формах, при которых заметная часть денег вкладывается в преуспевание местного населения. Забудьте о резервациях — наоборот, ми-

ровое сообщество активно финансирует целевые программы «Коромысло» и «Лапти», «Ши» и «Хомут». Инвестирует в наши краеведческие музеи, самозабвенно слушает, как поют под гармошку в Чувашии, собирает фольклор всех народов, проживающих на территории Сибирской России.

При этом мы вольны делать все, что захотим. Можем кого угодно к себе не пускать — например, воспользовавшись передовыми латвийскими наработками, всех, кто не сдаст экзамен по русскому. Можем не предоставлять гражданства или облагать зверскими налогами.

Можем куролесить как угодно, но при одном условии: одновременно с этим мы обеспечиваем освоение территории Сибирской России. Планка этого освоения вначале поднимается до среднемирового уровня съема добра с единицы территории. Если мы поднимаемся выше этой планки, нам оказывают любую помощь, какую только попросим. Наши предприниматели не облагаются налогами, наши граждане имеют право вето. Хотим обучить наших менеджеров — мировое сообщество делает это за свои деньги. Кругом висят плакаты: «Пролетарий — в MBA!», «Ты записался в предприниматели?». Наши поселения не трогают, хотим в дерьме жить — пожалуйста. Если надоело, захотели из пятиэтажек в коттеджи выехать — на здоровье. Во всех очередях — вне очереди.

И только если мы существенно недотягиваем до среднемировой планки производительности, нам начинают оказывать более активные формы помощи...

Мы будем кататься, как сыр в оливковом масле, смешанном с кокосовым (оно еще ценнее), и сыр может быть с драгоценной голубой плесенью... Важно понять, что даже при таком щадящем варианте результат для нас будет ровно тот же — потеря суверенитета.

## Заключение. Цена русской блажи

Зачем сохранять суверенитет? Вопрос остался далеко за рамками данного текста. Просто посчитаем эту русскую блажь данностью. Но если мы и впрямь хотим самостояния, единственный способ — эффективно осваивать российские богатства и поставлять на мировой рынок.

Суверенность, ясное дело, далеко не сводится к этому. Она лишь начинается с того, чтобы стать полноправными хозяевами страны, ее территории, природных ресурсов, собственниками ее производственных и иных активов, в которых подытожен труд и вклад предшествующих поколений. Но без национальной материи идея будет бездомной.

В глобальном мире страны-экономики превращаются в систему сообщающихся сосудов. Эффективность освоения каждой должна быть не ниже среднемировой. Для этого надо, чтобы капитализация России срочно, на протяжении десятилетия, выросла не в два, а минимум в двадцать раз.

В отсутствие этого международные и транснациональные субъекты найдут множество способов помимо нашей воли получить доступ к нашим ресурсам и превратить их в свои.

Поначалу технология отъема может быть предельно мягкой. Впрочем, степень мягкости зависит от остроты проблем. Если мир столкнется с кризисами, войнами, терроризмом, если усилится угроза глобального голода — с нами особо не будут церемониться. Мягко или жестко, но заберут все.

Буря не станет дожидаться окончания препирательств в экономическом блоке. Она уже срывает наши ставни..



# СТРАНА, НЕ СТОЯЩАЯ ПОЧТИ НИЧЕГО

## Отчего мы так дешево стоим

**В**се российские социальные, экономические, политические проблемы так или иначе зависят 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, их рыночная капитализация все равно в три — пять раз ниже западных аналогов. Чем дальше от валютных сырьевых оазисов, чем больше доля государства в собственности данной компании, тем сильнее возрастает этот разрыв. «В среднем по больнице» российские активы стоят дешевле примерно раз в сорок<sup>1</sup>. 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 постиндуст-

---

<sup>1</sup> Цифры сопоставительного уровня капитализации, приводимые здесь и ниже, в основном относятся к 2004–2005 годам, когда материалы книги начали публиковаться в «Эксперте» и «Русском журнале». Произошедшие с тех пор сдвиги в капитализации российского фондового рынка по сути дела ничего не изменили.

риальные, с иголки суперактивы «Мобильных Теле-Систем» и Национальной компьютерной корпорации два года назад обеспечивали 94% ВВП<sup>1</sup>. 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 понятия «стоимость» много-слойный смысл. В зависимости от того, кто будет главным оценщиком-покупателем завода – товаропроизводитель, торговец или банкир, – на поверхность выходят

---

<sup>1</sup> Эксперт. – 2004. – № 37. – С. 97.

такие ее слои, как *потребительская* стоимость, *обменная* и *прибавленная*<sup>2</sup>.

**Ситуация первая (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 продавать у себя по 10 тысяч тракторов, хочет собрать в холдинге полную линейку производства сельхозтехники 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. При решении о продаже писцы могут поднять бухгалтерские папирусы и выяснить, в какую копеечку 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 строительства и отладки.

**Вторая ситуация:** нет таких чудачков, которым нужен завод целиком, ибо одинаковые трактора пачками по 10 тысяч 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

---

<sup>1</sup> Сознательно употребляю понятные, но непривычные слова, чтобы не провоцировать пустые препирательства по поводу идеологизированных терминов и бесчисленных комбинаций из трех пальцев.

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 реалистична, но и более уныла: 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. Иначе говоря, 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, выгащит 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  $\frac{9}{10}$  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 железа и цемента, а производство 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 стороны, 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 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»<sup>1</sup> постоянно на разные лады объясняют, что менеджеры должны «самостоятельно определять истинную стоимость своей компании, вместо того чтобы представлять это на усмотрение капризного рынка» (с. 5). Они восклицают: «Неужели вы действительно доверите рынку определять истинную цену своим усилиям?!» (с. 22). По их мнению, «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).

---

<sup>1</sup> Андрусен Д., Тиссен Р. Невесомое богатство. — М., 2004.

Правда, мы существуем по отношению к владельцам intangible assets словно в зеркальном отражении: 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 реально 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 производимых над активами действий, 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 и, так сказать, имеют желание, но не имеют возможности. Рыночная оценка этих

фондов в десятки раз меньше балансовой стоимости аналогичных где-нибудь в Греции или Португалии. Прибыль соответственно рыночная, то есть с гулькин нос, а гемморрой — 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 безнадежно 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 трансакционных 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. Начинать надо 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 неполиткорректно вспоминать. Где сейчас взять рыночных потребителей для наших тракторов?

Подумаешь, бином Ньютона! Научный менеджмент разъясняет, что производство и продажа машины сегодня не более чем звено в цепи других функций: финансирование, лизинг, аренда, страхование, сервис и ремонт, прокат, изготовление и монтаж дополнительных приспособлений... Собственно производство здесь далеко не самое прибыльное звено. 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-пыле-

сос, 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 определить емкость порождаемого ею нового рынка. **Однако в оценке величины и прогнозировании динамики потребности неизбежны и серьезные ошибки. Здесь основная зона рисков предпринимателя, первая сфера его трансакционных потерь.** Известен провал легендарной компании Dell с семейством товаров Olympic: она верно угадала направление развития потребностей клиентов, но переоценила скорость этого развития.

В сегодняшнем российском обществе, увы, не идет речи ни об управлении потребностями в стиле Госплана, ни об их формировании в духе американского маркетинга. В ситуации перманентных реформ, время от времени переходящих в разборки, крайне плохо обстоит дело 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 в конце основной 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, 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 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 позволит в конечном счете понять, какую долю нового рынка мы сможем захватить и контролировать при правильной игре. **Пробелы, сбои в получении, ошибки в интерпретации подобной информации — основная зона неопределенностей предпринимателя, вторая сфера его транзакционных потерь.**

Рынок в роли оценщика крайне нервозно реагирует как на риски, так и на неопределенности. Ругать советскую статистику было хорошим тоном, но на фоне нынешней российской она вспоминается с ностальгией. Составители рейтинга «Эксперт-400» рассказали об этом вполне достаточно. Непрозрачность, информационная закрытость экономики РФ стали притчей во языцех. А предприимчивость хозяйствующих субъектов в теневых и сумеречных зонах приобретает самые причудливые формы. Госплан не Госплан, но хотя бы 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 внакладе, 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 Максусу Штирнеру, даже в разнузданно-либеральном государстве у каждого гражданина есть свой «внутренний поп» и «внутренний жандарм». Как выясняется, свободному предпринимателю в первую очередь необходим «внутренний госплан». Оказавшись выставленным в бизнес-дверь, он влез в предпринимательское окно.

Суммируя все указанные издержки и вычитая их из проектной прибавленной стоимости, мы получаем в итоге 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 заключениях ренты и амортизации в российской экономике, про которые все наслышаны. Зададимся только одним вопросом.

**Последней статьей трансакционных 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 неизвестная. Это конкретный ответ на простые с виду вопросы. Сколько времени завод сможет проработать до того момента, когда его оборудование, используемое в проекте, окончательно выйдет из строя или морально 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, пятнадцать лет латавшихся незнамо кем, как и на 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. Однако едва ли кто вложился бы в дальний рейс судна, чьи паруса в любой момент могут порваться от старости или расползтись по швам.

**Дело не в том, что наши активы плохо капитализированы. Это даже не полбеда. 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 целикомкупить 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, про которые сказано: чего нихватишься — ничего нет. Случаются иные, о которых отчеканено на петровской медали: «Небываемое бывает». Есть у нас в стране и 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 здесь не в оскудении земли талантами и не в бездарности Минобразования. 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 тексте 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.



# ОСОБЕННОСТИ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРИВАТИЗАЦИИ

## Фермопилы.ru

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>7</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 безхозной 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 за-

---

<sup>7</sup> Платонов С. После коммунизма. – М., 1989.

родыш, 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 меньшей, чем у Латвии восьмидесятых**. Споро матеряющая Русь Административная может в похмельном сне задавить и последнее дитя, если, отлежав приватизационный бок, привычно перевалится на круп централизации.

И еще. В дни, когда спустя десятилетия на нашу землю в новом обличье вернулся большой террор, много говорится о необходимости реструктуризации служб безопасности, государственных реформах, укреплении 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», «офшорной налоговой оптимизации», «гринмейла» и «ребрендинга». Российское население не имеет шансов стать ни народом, ни нацией, покуда каждый школьник, пенсионер и налоговый инспектор не сможет 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, бывает 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 врет! Работоспособный завод не может и не должен стоять 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, нисколько не заботясь о будущем.

**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

идушая 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 населе-

нию титулы собственников всего национального богатства в форме приватизационных чеков. Впиаривая согражданам приватизацию, они верховными устами озвучили ожидания, что 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 четыре-пять 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 долларам, умноженным на 150 миллионов, 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 отключит 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? Предполагается, что считать рынок умеет. Индустриальные гиганты сбыли по цене ларьков.

Тем самым по факту было признано: из общенародно 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 испарилось.

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 стоять? 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, вышускал все 10 тысяч тракторов, как и полагается. Активы работали, они не стояли, загрузка основных фондов была близка к проектной. Капитализация завода, рассчитанного на выпуск 10 тысяч 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 неоин-

ституциональной управленческой надстройкой, 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  $\frac{1}{10}$ , а на  $\frac{9}{10}$ , трактора производились, доставлялись потребителю и в большинстве своем пахали. Некоторые, естественно, ржавели, другие гребились пьяными безынициативными трактористами, третьи простаивали из-за нехватки запчастей — не собираюсь агитировать за советскую власть. Все эти факторы надлежало бы принять во внимание, решая вопрос, почему советские активы стоили в два раза меньше, чем аналогичные европейские. Но не в 400!

Да, у нас была нормативная экономика — так и 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?** Мы, что, единственные в этом роде? Ничего подобного, речь идет о частном случае повсеместно возникавшего в XX веке общественного устройства, именуемого пустыми, но многозначительными терминами «постиндустриальное», «постэкономическое», «пострыночное». А присущую ему управленческую надстройку столь же бессодержательно именовали технократией, техноструктурой (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 *коммунарной*<sup>1</sup> версии постиндустриализма.

---

<sup>1</sup> Сознательно не использую идеологизированные самоназвания трех постиндустриальных систем, чтобы не впутываться в пустые препирательства.

В 1930–1960-е годы советская постиндустриальная система управления продемонстрировала наивысшую в мире эффективность, особенно если иметь в виду ту «архаическую, полудикую и по-настоящему дикую»<sup>1</sup> основу, на которой она воздвигалась.

В 1970–1980-е, запутавшись в бровях, мы застоялись, потом по-кубански ускорялись 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 в среднем там составляло 0,8, что исходя из здравого смысла 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: по-

---

<sup>1</sup> По оценке Ленина.

служить 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 проявлялась неспособность системы управления, новых собственников разобратся 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 он 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 Рональду Рейгану. После распада СССР и шоковой терапии начинало казаться, что вожденная случка западных капиталов с восточными активами вот-вот свер-

шится. 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 Борис Викторович Раушенбах, отдельная трагедия.

## 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 вкуче с субьектом.

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 номер один. 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 были 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 ими 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 капитализованы как отрасль. Иначе говоря, 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 политтехнологии, и зарубежные связи... Олигархи полезли в компетенцию органов не от жирной жизни, не из амбиций. Они были созданы такими самым 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 беспорочных. 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 страни-

цах «Нового знамени», расселись по кабинетам и принялись азартно играть в министров и столоначальников. Тем временем уволенные по сокращению штатов бюрократы, гебисты и силовики — душители рынка, цепные псы тоталитаризма, массово оказавшись не у дел, стали социальной базой свободного российского предпринимательства.

У тех и 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 Марк 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 перевести ее 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 трансформировать 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 Юрий Андропов напорочил 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 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 непушкинской простотой уронили всю постиндустриальную управленческую надстройку, на роль избавителя зван был мифопоэтический персонаж, вообще-то имеющий к ней отношение не более чем ко 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 должованного 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 высиживать 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  
Пожатые каменной его десницы!*

В странах, где институты рынка возникали и развивались эволюционно, с неба не падали неведь откуда взявшиеся «Атоммаш» или Ракетно-космическая корпорация «Энергия», жаждущие 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 судоверфь 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 слово «рынок» без ущерба для смысла можно заменить на «Пушкин».

## **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 некоторые обстоятельства.

Во-первых, для управления капитализацией нужны не сами по себе институты рынка в их забытой этногра-

фической 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, манипуляциями с налогом на добавленную стоимость делу не помочь...

Нужно ли возвращаться к нормативной экономике?

В современном мире этот вопрос даже не встает.

**Предстоит не возвращение, а возобновление.** Не возврат к архаическому первенцу планового хозяйства, который в части и методов, и средств, да и морально устарел полвека назад. Необходимо возобновление — на принципиально новой концептуальной и технологической основе — движения России вперед в русле постэкономического, институционального мейнстрима. Иначе говоря, 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 сзади, отставая на полстолетия и бормоча под нос околесицу.

Новые горожане из многоэтажек переезжают в коттеджные поселки. Но из этого вовсе не следует, что

они вернуться к культуре отхожих ям и не возьмут ва-терклозеты в свои частные дома. 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-негаданно превратилась в их последнюю резервацию.

«Идеология рынка» само по себе бессмысленное словосочетание. Буржуазные революционеры сражались за свободу, равенство и братство, а не за слияния с поглощениями. Рынок не идея, а институт. Причем 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» **Рональд 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 потребности 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 выпол-*

нять свои функции с меньшими издержками». Потребовалось 54 года, чтобы автор этой «крамолы» был замечен, признан и получил Нобелевскую премию.

В 1955 году **Питер 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 **Роберта 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.

**Во-первых**, 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 овладевать (*aufheben*) 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 наступать на одни и те же грабли. Перед нами родовая травма российского развития, очередное издание «Вишневого сада»: предреволюционные собственники ничего не смогли поделать для капитализации дворянской усадьбы, циничные торгаши скупили контрольный пакет, вырубил сад и разгородили под дачи. Иными словами, 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 неспособно 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 и 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 воскресе-

шения 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 деятельно 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.



# УПРАВЛЕНИЕ СОБСТВЕННОСТЬЮ: РУССКИЙ СТАНДАРТ

## Сеанс с разоблачением

**Р**едакторы издательства «Европа» 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 претендо-

вать на авторство и даже соавторство. Искомый ответ содержится в гипертексте культуры, совокупности 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. 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 полновесного отсутствия его.

А затем — в качестве ответа на вопрос, возможно ли воздухоплавание, — приведу попавшие под руку фрагменты протоколов полетных испытаний, которые продолжают вот уже несколько лет 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 Рональд 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 трансакции (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 трансакций (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 трансакциями без участия рынка, и управляла временами неплохо. Кстати, в другом полушарии рузвельтовские реформы тоже успели набрать полный ход.

Западное общество свыше полувека потело от напряжения, пытаясь осмыслить прозрение экономическое коперника. Наконец справедливость восторжествовала: восьмидесятилетний, чудом не околевавший 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. Так, каждая макаронная или подтяжечная фабрика должна якобы иметь миссию и стратегию. Или, например, можно говорить о стратегии захвата нового сегмента рынка дамских рейтуз и кальсон с начесом. Очень модно стало 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 и разведчики — корпоративный уровень управления — разрабатывают два отвлекающих маневра. В соответствии с одним из них 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 маневр, включающий утечки дезинформации и технологии радиоигр, нужен, чтобы противник поверил: в той зоне, откуда на самом деле будет предпринято наступление, наши войска готовятся 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 и 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 уже безразлично, представляет ли он собой сокровищницу или свалку, — все равно работать с ним невозможно в силу только одних его масштабов. Взлеты мысли и духа, находки управленческого опыта тонут в океане словесного поноса.

## Банальность как способ существования материи

То, что 90% валового продукта независимой России спустя полтора десятилетия 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 единовременной 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 так же 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, 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 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 поклон 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. Иными словами, 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 необходимое у собственников, находящихся вне предприятия, нам придется иметь дело не с самими ресурсами – станками, складскими помещениями, транспортными сетями, компьютерными программами, а с их собственниками. А эти собственники являются субъектами: они

имеют свои интересы, предпочтения, они в ответ могут точно так же 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 ответственностью, которой до него управляли невидимые институты. Он лишь играл в игры, правила и рамки 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, под-

сказывают 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 реализовывала систему плановых трансакций, в результате которых воспроизводилась и росла стоимость активов. Потом эти трансакции 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, каким было вчера и каким может быть сегодня и завтра институциональное поле, в котором подобного рода трансакции реализуются. И те из них, которые либо прекратились, либо малоэффективны, 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.

## КАК НАМ КАПИТАЛИЗИРОВАТЬ АКТИВ

*Из стенограммы проектной сессии.  
Центр корпоративного предприни-  
мательства (ЦКП) –  
«Управляющая компания «Волж-  
ский гидроэнергетический каскад»,  
24–28 марта 2004 года.*

### 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 также управлению и экономике.

Собственно, гонка началась уже в ходе Первой мировой. В то время, например, в качестве бомбардировщиков использовались цеппеллины, гигантские дирижабли. Проблема дирижабля в том, что он большой, неповоротливый и потому уязвим для истребительной авиации, которая возникла, кстати, практически одновременно с ним. Решением проблемы стал успешно реализованный проект «воздушного авианосца» (морские появились куда позже). Внутри обширной кабины немецких цеппелли-

нов 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 стягивал 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 соответствовать заданным критериям качества. Когда 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 между сверхдержавами шла борьба не на жизнь, а на смерть, об издержках думать не приходилось — мы за ценой 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 поставит 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 вполгласа признавать, что есть некоторые отдельные проблемы с мотивацией и с «инициацией» (не путать с дефлацией). 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. Так, в США 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 — 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, чтобы они предоставили вам доступ к их собственности, а вы смогли ею воспользоваться для достижения цели, 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 понимаются недра, скважины, станки, дороги, информация, компетенции, пространство, время и т. д. 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 — в результате времени нет. Оно чье-то. Собственником может числиться не только лицо, им может быть корпорация или этнос. Но чаще всего люди и корпорации — это титульные собственники, 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 уже висит портрет Иванова или Смита... Оказывается, имеет место борьба, кто-то у кого-то что-то отобрал, кто-то разорился, на кого-то подали в суд. Но собственность остается, будучи 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. Существует, скажем, безликая сила под названием «институт денег». Она работает так своенравно, 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. Даже отдельно взятый Джордж 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 изменения 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 «отстежек».

Итак, **логический шаг № 1**: для реализации проекта вам требуются определенные ресурсы. **Шаг № 2** — как выясняется, 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. Необходимо указать порядок их взаимосвязи, и в этом порядке производить с ними разборку. Следует работать так, чтобы самый опасный, а значит, и самый полезный институт (тот, у которого наиболее понятным образом присутствуют нужные вам ресурсы) был учтен в первую очередь. Вы разбираетесь с ним и, сделав первый шаг, нарываете на институт № 2, потом на институт № 3 и т. д. Из этого проистекает вся объективность структурного управления.

## Чем чревата новая централизация

Здравствуйте, 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, чтобы 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. Вместо этого появится еще один «Гидропром» советского образца. Уже начались бодания по поводу того, как этот административный монолит должен быть устроен.

В рамках крупного фрагмента народно-рыночного хозяйства идеология и практика реформ уже развернулись 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 лет сорок 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, хотя 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, вертаться-крутятся как белки в колесе, используя все лучшее, чему их научила извилистая советская история, самые умные, самые интересные люди, 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 унич-

тожено. Однако 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 рода 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 ввязываться в процесс, выступая 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 тому 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 означают 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 не занимаемся этим. Совсем. Мы занимаемся не отражением того, что человек делает, в психике, мышлении, 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. Иначе говоря, когда вы прыгаете с парашютом, то кто вы — холерик, сангвиник или фенилкетонурик, конечно, важно, но только «в принципе». Волнуйтесь на здоровье, ладошки пусть потеют, пусть в душе проносятся бури эмоций, но будьте добры выпрыгнуть по команде, дернуть кольцо не раньше и не позже, а все свои психологические особенности оставьте при себе. Парашюту на это наплевать, и если вы с ним обойдетесь не по регламенту, то стропы перекрутятся. Кроме того, предпринимательство — это коллективный парашютный десант, это культура командной работы, в которую вы должны вписаться. Она формирует и развивает определенные способности, навыки, которые затем 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 черед 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 предельно конкретен и 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 волюнтаризма от северокорейского учения чучхэ: человек — хозяин всему, стало быть, что хочу, то и ворочу. Незатейливые американские гуру считали: главное в предпринимателе — это чтоб 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 Стругацких «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 был 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.**

Приведем аналогию: как с гравитацией обходится, скажем, создатель самолета. Человек, подражая птице, пристегивает себе картонные крылья, залезает на

колокольню и прыгает, махая руками и дрыгая ногами. В итоге падает в лужу, где лягушки квакают. Предприниматель строит нормальный планер, а потом и самолет. На него, как и на этого прыгающего, закон тяготения тоже действует, но результат получается разный. Гражданин, который пытается улизнуть из-под действия закона, попросту падает, а человек, который познал этот закон, понимает, что отныне он ему не писан, так как действует на железо, дерево, мясо. Сила тянет нас вниз? Хотите, чтобы она стала ваша? Надо понять, как она действует, и присвоить ее. Сделаем так, что она будет поднимать нас вверх. Или другой пример: скажем, на парусниках давно освоили методы движения против ветра.

Бизнесмены завершают своим появлением историческую череду хозяйствующих субъектов, которые присваивают природные силы и объекты. 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 объектов. 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, так сказать, вторую объективность. Управляя собственностью, он понимает, что та подчиняется невидимым рукам. Каждая из них — это аналог силы тяжести или силы ветра. И надо просто 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 использовать **ЯЗЫК НОВОЙ ИНСТИТУЦИОНАЛЬНОЙ ЭКОНОМИКИ**. На сегодняшний день это 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 нам служит вся доступная совокупность работ — от Платона через великих немцев, через Фихте, который понял, что на собственность надо смотреть как на деятельность, а не как 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 формально уже побывали в мейнстриме в качестве «марксистов» и теперь в него

возвращаемся. Западная экономическая мысль также ушла от собственности в конце XIX века почти на сто лет. Традиция ее рассмотрения как структурной вещи умерла там 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 проблеме собственности.

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

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.** Рональд 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, таскаться по судебным инстанциям, ковыряться в законодательстве с его вечными пробелами и противоречиями.

Затем отмороженный исландец Трауинн Эггертссон посмел поднять руку на святое и обратил внимание публики на то, что в классических моделях конца XIX века нет никакого объяснения существованию денег. Они не нужны как таковые. Если мы точно договорились о про-

порциях 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 деньги влияет инфляция, они обесцениваются, их то не хватает, то украли либо подделали, то обменный курс непредсказуем — в общем, масса проблем. Нельзя ли как-то договориться, чтобы меняться иначе? Другими словами, институт денег, как и институт права, был разоблачен в качестве источника трансакционных издержек.

И наконец, осталось понять, что такое институт капитала. Этим-то вопросом и занимался Карл Маркс. Весь смысл того, что он писал в середине XIX 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 таком смысле — не в теории, а на практике — американцы активно занимаются этим 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 пуста, 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 ключ к анатомии собственности — в ее палеонтологии. 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 конструктор пользуется технологией аэродинамики.

Так было декларировано завершение великой эпохи владения вещами. Человек-предприниматель заявил: «Я больше не хочу быть вещью, владеющей вещами. 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. Однако тот, кто способен ею управлять, в состоянии превратить любую собственность в

свою. Не то чтобы насовсем, но в той мере, в какой ее можно 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 от него требуется только один процент мощности и всего на три месяца. На смену эпохе обладания пришла эпоха доступа. Величайший (если верить рекламе) мыслитель всех времен и народов Джереми Рифкин даже написал книгу *The Age of Access*. Вам как инженерам надо 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 нужно 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. Выходит, у предпринимателя транзакционные издержки ниже рыночных: либо при той же са-

мой цене покупаемого сырья у вас получается дешевле производство продукта, либо увеличивается оборот, либо риски снижаются. И все исключительно благодаря тому, что пришел этот парень и объяснил, рассказал, посчитал, продемонстрировал, доказал. Полученная дельта пилится, большую часть предприниматель 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 те 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, **предприниматель — существо коллективное**. Конечно, члены трудового коллектива бизнесменов, возглавляемого предпринимателем, неравноправны. Предприниматель — выделенная роль. Он про них знает в какой-то степени даже больше, чем они про себя.

Предприниматель умеет договариваться с собственниками. Но не 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, где он разбирается 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 лучше мы знаем тот или иной институт, тем конкретнее и детальнее наш стандарт.

Конечно, в каждой стране конфигурация институтов совершенно разная. Это как структура колец на спиле ствола или геологическая структура осадочных слоев на обрыве, отражающие изменения климата в конкретной местности, природные катаклизмы и т. п. Дерево может быть искривлено или не все геологические пласты могут быть представлены, некоторые увеличены, 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 разделить на три большие группы. Только нужно иметь в виду: чем древнее группа, чем раньше она начала формироваться исторически, тем труднее ее назвать так, чтобы все согласились с этим названием. Итак, это **рыночные институты**, самые новые, **государственные** и, наконец, **общественные**, которые по-другому можно называть институтами этноса или идентичности.

Каждый из институтов в свою очередь можно поделить на три. К сожалению, всеупотребительных, усто-

явшихся и единообразно понимаемых названий здесь 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 равновелики как классы форм деятельности и 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 марта 2004 года.*

За оставшиеся полчаса кратко расскажу вам о том, как изнутри устроен предпринимательский проект — простейший, низший этаж управления собственностью. При этом буду стараться, чтобы все, что я говорю, было очевидным, банальным, давно знакомым. Здесь уже говорилось: «Все леди делают это». Сложность 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.

Когда человек не просто отдаст себе отчет, что он по жизни уже давно делает проекты, а поймет, что проекты делают все, 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 возьмем ситуацию, когда у предпринимателя нет никакой собственности, кроме компетенции — головы на плечах и стандарта.

## Инвестиционный блок предпринимательского проекта

Итак, перед вами, с одной стороны, 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 появляется вы.

То, чем вы занимаетесь, называется не просто проектом, это 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. Иначе говоря, инвестировать в проект, который не имеет на сегодня залоговых ресурсов и содержит большую долю неопределенности. Если вам удастся преобразовать проект производства таким образом, что банкир с помощью существующих финансовых технологий сможет определить, сколько он вложит, когда и что получит, 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. Раз так, 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 подразумевает, что есть куча бизнесов, которые совместно могли бы осуществить производство некоторого нового продукта или услуги. Но они не догадываются о том, что могут действовать вместе. И кроме 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 возмож-

ность и моральное право приделать 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 в свою очередь 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: самоплавящиеся 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 определяют 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 начать 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 июля 2004 года.*

Завтра состоится заседание проектного комитета производственного объединения «Сигнал». В его рамках 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 — защита проектов перед 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 совет.** В некоторых проектах просматривается такая инерция отношений: *«Давайте, раз такое дело, мы будем косить под бизнесменов или предпринимателей. То есть будем ходить к собственнику завода как бы за кредитом, но при этом подмигивать ему: мол, 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: лучше она у вас или хуже, медленнее или быстрее, качественнее или некачественнее. 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 совет.** 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 обнаружил-

ся 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. Другими словами, должны существовать объективные правила конкуренции. Времена, когда я пришел, убедил и мне дали ресурс, а после меня пришел другой, переубедил и ему дали больше, — заканчиваются. 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. Иначе говоря, 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 о каждом предпринимателе 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 яв-

ляется 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 совет.** 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, как ситуацию, 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 гениальным предпринимателем был Сергей 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. Однако высший класс конструирования — это когда над энергией и информацией надстраивается стоимость и нужно наладить стоимостные потоки, которые обеспечивают эффективность. Задачи оптимизации возникают только на уровне стоимости. Поэтому советский снобизм, представление о том, что только конструктор на производстве — 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 конструкторы почти не владеют.

У нашего языка есть неудачное свойство — некоторые слова нагружены негативным смыслом. Слово «продать» в русском языке ассоциируется с выражением «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 потребительную 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 совет.** 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 почитать их на досуге и, ковыряя в зубах, судачить, что «инжиниринг» — классное понятие. Есть три путаных и многословных тома Мануэля Кастельса, в которых обсуждается сетевое общество. Кастельс может быть гением или ненормальным, но нет инстанции, которая могла бы об этом авторитетно судить. Например, он пользуется аппаратом, который разработан Максом Вебером, а у нас нет культуры веберизма. Повторяю, нет и 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 добавленную 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 октября 2004 года.*

## 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 Левшамеханик и т. д. 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 стоит вопрос, что делать с активом, стоимость которого равна нулю или близка к этому, 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**. Другими словами, вы можете так построить проект модернизации, например, цеха по литью, что под него получите инвестиции. Это возможно только в случае, если проект подчиняется жестким стандартам финансовых технологий, таким, что потенциальный инвестор вместе с вами может точно 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 результате 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 необходимо устроить 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, распространенный сейчас в нашей стране, когда на управление активом сажают своего человека и говорят: *«Завтра и нас, и вас здесь не будет, поэтому максимально быстро организуйте предельно возможный денежный поток»*.

В чем проблема «поточного» способа эксплуатации активов? Когда вы строите проект по модернизации ак-

тива, 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 нужно заплатить ренту. Вы платите ренту за лицензии, за аренду земли или доступ к интернет-ресурсу. В-третьих, часть управляемых активов — станки, транспортные средства, сырье и т. п.; они изнашиваются, расходуются, их стоимость переносится на конечный продукт. Их собственники 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. Расчеты показывают: **если предпринимательский проект построен правильно, то 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: нормативные сроки в основном выработаны, и поддержание активов в рабочем состоянии требует искусства дяди Васи, которое, увы, не вечно.

Коллеги из ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад», 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, кото-

рый 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 два-три 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.

## Часть II

# *Хозяин тундры*

*От Москвы до самых до окраин,  
С южных гор до северных морей  
Человек проходит как хозяин  
Необъятной родины своей.*

В.И. Лебедев-Кумач. «Песня о Родине»



# ОТ ГОСУДАРСТВА- МЫТАРЯ К ГОСУДАРСТВУ- СОБСТВЕННИКУ

**В** дни, когда дописывается эта книга, все большую популярность приобретает обсуждение и сопоставление кандидатур преемника Владимира Путина. Россия — девушка без памяти: что бы в ней и с ней ни делалось, совершается словно бы впервые. В связи с этим будет полезным (хотя едва ли приятным) обращение к опыту недавних кадровых дефлораций.

Весной 2004 года в электронных и бумажных СМИ повсюду обсуждалось ожидаемое выдвижение на пост премьера гражданина Грызлова.

У нас, управленцев, **оценке кандидатуры принято предпосылать решение вопросов о критериях этой оценки.** Звучит немного наивно, понимаю, но из песни слова не выкинешь. Так вот, на этот счет есть три простых соображения.

**Первое.** Отношение к грызловской версии было чаще всего сдержанно-положительное. По поводу Михаила Фрадкова, павшего как град на лысину, журналисты возмущенно вопрошали: да кто он вообще таков?

Давайте сравним биографии этих вполне симпатичных людей, кстати, сверстников. Посмотрим, не вдава-

ясь в детали, кем был каждый до 1999 года. Политические успехи Грызлова состояли в том, что он успел стать замзавотделом в одном из НИИ, да еще баллотировался в Законодательное собрание Петербурга, но проиграл. А Фрадков уже тогда был российским министром внешних экономических связей и торговли, да и за плечами имел более чем внушительный послужной список.

Поймите, я не пытаюсь оценивать ни того, ни другого, речь об ином. Выходит, достаточно иметь представительную внешность и четыре года побыть в тусовке, чтобы журналистские политкотировки зашкалили. Или, напротив, на год уехать в загранкомандировку, чтобы погрузиться в пучину забвения. По поводу подобных критериев оценки как не вспомнить бессмертную фразу анекдотического Вовочки: и эти люди запрещали мне ковырять в носу?!

**Второе.** Чего естественно ожидать вменяемым гражданам от кандидата в премьеры? Чтобы он как можно больше годился на роль хозяина, собственника или управляющего в масштабах страны. Студентам в Высшей школе экономики я обычно называл **три простых критерия, по которым «человек проходит (или же не проходит) как хозяин».**

**Во-первых,** если у вас есть некое хозяйство, будь то курятник, завод или регион, вы должны обеспечить как минимум простое воспроизводство: чтобы куры не дохли, шли устойчивые поступления в казну, достаточные для того, чтобы обеспечить жизнедеятельность, то есть тепло и свет, образование с медициной, оборону с правоохранением. Эта задачка нами едва-едва начинает решаться по минимуму, и то не без гуманитарной помощи ОПЕК.

**Второе требование** к собственнику посложнее. Если у вас на балансе есть что-то бесхозное — допустим, посреди дачного участка маячит ржавый трактор, — то вы не хозяин, даже если из кабины трактора сделали собачью будку, а из колеса — карусель для детей. Трактор надо починить, а если не получается, сдать в металлолом. В этом смысле мы сегодня не хозяева своей страны, потому что заметная ее часть — полурастащенный бесхоз: опустевшие поселения, просевшие отрасли и заросшие бурьяном грядки. Продажа крейсеров в индийский вторчермет только налаживается. По поводу энергетики идут бесконечные дебаты о реформах, которые никак то ли не закончатся, то ли не начнутся...

**И третий критерий оценки** собственника, тоже простой. К вам приходят некие люди со стороны и говорят: «Ах какая прелесть у вас в хозяйстве эта вещица, пожалуй, мы ее заберем!» И коли вы хозяин, то должны уметь защитить свое добро любым способом — юридическим, экономическим, моральным, силовым. Всем известно, что у нас продолжается утечка собственности из страны. Правда, не в грубой форме замены титульных собственников, хотя и это тоже случается. Но ежегодная утечка миллиардов долларов означает де-факто, что значительная часть находящихся на нашей территории ресурсов всех типов работает главным образом не на нас. В этом ничего особо нового нет, процесс идет давно, и не все еще потеряно. Просто поток не останавливается, а это значит, что по третьему критерию мы тоже не хозяева, не собственники.

Вот и давайте обсуждать, в какой мере новое правительство будет готово ставить и решать эти три задачи, а не стонать, если новый премьер опять не перекудрявит Явлинского.

**Наконец, третье и компот.** Извините, но опять о неприличном. В чем конкретно роль современного государства в управлении собственностью? Я все пытаюсь соотнести фигуры кандидатов в премьеры и преемники не между собой, а со стоящей перед нами задачей. Ведь может статься, задача такая серьезная, что по сравнению с ней неважно, что за персоны в кабинете. Переиначивая старинную русскую поговорку: кирпичу что блоха, что божья коровка.

Государство правомерно рассматривать как акционера любого легального предприятия в нашей стране, потому что оно от имени общества вносит незаменимый вклад в производство в виде территории, природных ресурсов, полностью или частично подготовленных кадров, транспортных артерий, энергетики, инфраструктуры связи, обороны и т. д. Внося свой вклад, государство извлекает доход в форме налогов. Тем самым **государство по факту входит в число собственников любого легального предприятия наряду с титульными владельцами и его акционерами. Вопрос в том, как оно себя ведет в роли собственника.**

Как мы все знаем, есть два типа акционеров. Первого волнует только то, чтобы ему вовремя платили дивиденды, и озабочен он главным образом тем, не жульничают ли управляющие. Второй, современный, конкретно и конструктивно участвует в повышении эффективности управления собственностью и с этой целью реинвестирует в управление часть своей прибыли.

Так вот, в XX веке всеобщее внимание в основном привлекал вопрос о том, на что именно государство тратит свою часть дохода. Отсюда возникали идеологемы «эксплуататорского государства» (все доходы достаются одному правящему классу), «государства — ночью-

го сторожа» (с разрешения общества берет ровно столько налогов, сколько нужно для поддержания правил экономической игры), «бюрократического государства» (все доходы тратит на себя), «тоталитарного государства» (все доходы тратит на достижение утопической цели, поставленной вождем), «государства всеобщего благосостояния» (все доходы раздает на социальные и благотворительные нужды).

**Государство может влиять на размеры налогов двумя принципиально различными путями:**

– либо, не вмешиваясь в управление собственностью, изменять правила распределения совокупного дохода, варьируя число, тип и размеры налогов, технологию сбора и т. п.; в этом смысле установки убежденных популистов и крайних либералов качественно однотипны и различаются только противоположным знаком (больше налогов – меньше налогов);

– либо вносить конструктивный вклад в повышение эффективности управления конкретными предприятиями, собственностью отраслей, регионов и страны в целом, благодаря чему увеличение общей прибыли в равной мере увеличивает доходы каждого из собственников, включая государство.

Современные государства все в большей мере ориентируются на второй путь, то есть ведут себя как нормальные собственники: реинвестируют возрастающую часть своего дохода в мероприятия по повышению эффективности управления собственностью, что в свою очередь увеличивает размер этого дохода.

**Три обстоятельства превращают роль государства в общем ряду собственников из нормальной в исключительную.**

**Во-первых**, само собой, масштабы деятельности, инвестиционная и ресурсная мощь.

**Во-вторых**, фактическая позиция координатора, поскольку, как уже говорилось, только государство одновременно входит в число акционеров всех предприятий, действующих на его территории (за исключением криминальных и теневых).

**В-третьих**, монополия на стратегические рычаги управления: только государство полномочно и способно инвестировать в такие факторы эффективности, как национальная система подготовки кадров, глобальные инфраструктуры, определяющие общий климат хозяйствования (транспортные сети, средства связи, энергетика и т. п.), институты социокультурной идентичности (при отсутствии вкладов в эти последние возникает неустойчивый отток из страны квалифицированных кадров и ключевых ресурсов).

В условиях глобального миропорядка, когда уменьшение транзакционных издержек делает экономические границы все более прозрачными, главная задача государства как собственника — поддерживать национальный стандарт эффективности управления на уровне не ниже международного. Иначе неизбежен отток собственности из страны.

На мой взгляд, центральная задача как несостоявшихся «административных реформ», так и крепнущих поисков преемника состоит в переходе от архаического государства — сборщика податей к современному государству-собственнику. Ничего сверхъестественного в ней в общем-то нет, особенно в сравнении с построением социализма в отдельно взятой стране. Но будучи долгое время игнорируема, она доросла до острой проблемы. С ней с ходу столкнется любой новый кабинет, и сидеть в этом кабинете будет очень неудобно.

# ЧТО ЗНАЧИТ БЫТЬ СОБСТВЕННИКОМ РОССИИ

**В 1993 ГОДУ вышла ваша книга «Смысл». А в чем смысл новой книги?»<sup>1</sup>**

Один из моих учителей — Спартак Петрович Никаноров объяснял, что сама по себе авторучка, найденная на дороге, ни смысла, ни функции не имеет. А обретает его только там и тогда, где и когда по дорогам ходят существа, которые умеют писать, знают, зачем это делать, кому писать и как, и привыкли пользоваться при этом подобными авторучками. Смысл возникает в контексте. Сейчас у нас никто никаких книг не читает, а если и читает, то по итогам этого чтения ни к каким практическим действиям не приступает. Мы дожили до времен, когда в «самой читающей стране» смысл чтения исчез... Есть, правда, социальный контекст, вполне определенные обстоятельства действия, в рамках которых смысл возникает для тех, кто действует.

---

<sup>1</sup> В 2004 году, после выхода в свет предыдущей книги «Россия, собственность, идея», состоялась эта короткая беседа с обозревателем «Независимой газеты» Александром Вознесенским. Перечитав ее, понимаешь, что она могла бы состояться и завтра.

## Так есть ли этот контекст? Кто должен книжку прочитать и что станет после этого делать?

Книга состоит из двух типов текстов. Первые уже публиковались в бумажных и электронных журналах, вторые специально извлечены на свет из оболочки стенограмм либо представляют собой рабочие документы, порожденные в процессе разработки и реализации конкретных проектов.

Вообще с годами меня все меньше интересуют тексты-фикшн, то есть фикции, сочиненные в художественном отрыве от фактологии. Куда притягательнее реальность, не опосредованная графоманскими домыслами о ней. В отличие от привычной книги, написанной «для всех» и запущенной в белый свет как в копеечку, у этой имеется адресная аудитория. Понятно, что учебник по акушерству и гинекологии может купить подросток, который испытывает, как раньше говорили, нездоровый, а теперь скажем — вполне здоровый интерес к обстоятельствам появления человека на свет, но не имеет других источников информации. Допускаю, что и эту книгу кто-нибудь купит из праздного любопытства. Но маловероятно, поскольку книга посвящена такому странному, диковинному предмету, как собственность.

Имеется некая историческая общность, бывшая до недавнего времени нашей страной, у которой собственника сегодня нет. И это приводит ко многим печальным и нелепым последствиям. В то же время всегда и в любой стране были и есть люди, которые, не имея никакого мандата на владение или распоряжение страной, ощущают и ведут себя как собственники. Подбирают и несут в урну чужие окурки, борются с бесхозяйственностью, пытаются повернуть или, наоборот, помешать поворачивать реки вспять...

Если же в стране отсутствуют те, кто о ней как о целом заботится, — она как страна исчезает, распадается на кусочки, по контурам которых есть люди, готовые и способные выступать как собственники этих кусочков. Вся ее территориальная, экономическая и духовная целостность существует лишь постольку, поскольку есть кто-то, кто говорит: «Вот это — мое!»

Соответственно книга рассчитана на то, что она тем или иным образом понадобится для совместной деятельности весьма сейчас малочисленному и рыхлому сообществу лиц, которые фактически ведут себя — и не только по сознательности, но и по компетентности — как собственники. Если не всей страны, то каких-то ее больших подсистем. Энергетики, или медийного сообщества, или образования, или какой-то отрасли... Гражданам же, которые не распространяют свою идентичность, практическую деятельность и чувство хозяина за пределы своей семьи или бизнеса, эта книга не нужна.

### **А что представляет собой сегодня это сообщество собственников в России?**

Как сообщество — почти ничего. Позиция собственника у нас из общественного сознания испарилась или ассоциируется с жульем. «Собственник страны» — вообще странное словосочетание, идеологии и технологии подготовки таких людей нет, системы передачи компетенции нет, чего нихватишься — ничего нет.

Поэтому цель наших проектов — как раз формирование сообщества людей, считающих, что страна принадлежит им, а они — нашей стране, и принадлежность эта выражается для них в целом ряде конкретных и обязывающих позиций. Сообщество это нуждается в том, что-

бы выстроить внутри себя систему профессиональной взаимопомощи, и в собственном скорейшем росте.

Понятийная триада «Россия, собственность, идея» восходит к древней духовной традиции, к Троице и к той троичности, о которой писали Отцы Церкви. Троичность — следующий шаг вслед за тем дихотомическим мышлением, в которое мы себя вогнали неумеренной любовью к Западу: правое — левое, север — юг, правоверный — еретик и т. д. У нас такое мышление привело к тому, что мы считали: есть Россия снизу и идея сверху, а в центре я любимый — окрылился идеей и пошел руководить.

Я же указываю на те смыслы, которые включены в понятие собственности русским языком. Если обратиться к нему, мы поймем, что слово это восходит к древнему слову «*собство*» или «*свобство*», к корню «*сво*», от которого происходит и «*свобода*», и «*своеволие*», и «*освоение*», и «*обособление*», и «*усобица*».

Что касается идеи, то все пути постичь ее напрямую бессмысленны. Идея глубже всех наших познавательных средств, систем символов, образов и понятий. Про русскую идею определенно можно сказать только одно: что ее собственностью на земле является Россия. Пора занять не научно-филологическую, а практическую позицию управляющих этой собственностью во имя этой идеи и повернуться не в сторону идеи, а в сторону России.

### **Что для вас здесь «Россия»?**

«Россия» для меня — это имя, по которому я к ней обращаюсь. В нем же и ответ на вопрос: «Мальчик, ты чей?» Я — русский. Я принадлежу России. Но в каком-то смысле это вещь обоюдная. Если я ее собственность, то и она — моя.

Если же отвечать на вопрос, чьей именно собственностью я являюсь в России, то, видимо, все-таки не корпорации «ЛУКОЙЛ» и даже не агропрома, а, философски выражаясь, некоего субъекта. Этот-то *субъект* как раз и может быть обозначен словами «*русская идея*». Но русская идея — часть общечеловеческой. А общечеловеческая идея родом из того мира, откуда все идеи... Это, если цитировать Владимира Соловьева, то, что Бог о нас думает в вечности, а не то, что мы о себе думаем во времени.

Поэтому идея для меня — имя трансцендентного субъекта, земной собственностью которого является Россия, и в том числе я. В этом нет ничего обидного. Так же как в понимании той очевидности, что эту идею мы постичь не можем, хотя и обязаны! Христианнейший автор Гегель писал: Бог открылся человеку не из милости — не просто продемонстрировать, что он может быть познан, а дабы показать, что человек обязан его познавать.

Так и русскую идею мы духовно познавать обязаны, но делать это будем очень долго. А покуда должны понять, что между Россией как страной и идеей как мыслью Бога стоим мы как люди, обязанные эту идею осуществлять в конкретной, практической роли собственников, управляющих.

### **То есть для начала нужно познать само понятие собственности (и управления)?**

Символы, образы и понятия — это все социальные шаблоны, разменные деньги духа. Мы их всасываем с молоком матери или глотаем с детским питанием. Собственность как таковая глубже любого понятия собственности. Каждая культура, каждое время имеют свое понятие собственности. И — хоть это и каламбур, но имеющий, как ни странно, прямой смысл — собственность

делится по понятиям! Какое вы имеете понятие о собственности — такую ее долю и получите. Если вы ограничили это понятие, то в ограниченном виде и получите. Рамками региона — получите регион, рамками мыльного заводика — получите мыло. Вылезете за рамки — получите пулю.

Но понятия, в сущности, недостаточно. Надо, чтобы это понятие воплощалось в практических действиях. В вашей готовности и способности их совершать. Это подразумевает владение всем современным арсеналом форм взятия собственности под контроль, защиты, реструктуризации. Если вы не умеете захватывать по всем правилам плохо управляемое чужое, то рано или поздно не сможете отстоять свое.

Правда, современная собственность не требует ничего ни у кого отбирать. Достаточно получить частичный доступ (access) к необходимому ресурсу и включить его функционирование в схему производства нового продукта или услуги. У вас есть завод — и отлично. Но я включаю его в свою схему, и он вдруг начинает получать больше заказов. Заводу хорошо — заказы выгодные, оборот увеличивается. Доходы растут. Но доходы титульного собственника растут на 12 процентов, а предпринимателя, создавшего новый продукт, — на 120. Вот и все. Происходит дележ не той старой собственности, которая остается при своих, а новой, добавленной, которая производится за счет тех же ресурсов, рассеянных между старыми хозяевами, но более эффективного их использования к обоюдной пользе.

### **Роль человека вы определяете как управляющего?**

Человек может состояться как принадлежащий к данной культуре (в нашем случае русской), если он ведет

себя как собственник своей страны. Но качество собственника обретается главным образом не в голове, а в руках. Это набор компетенций в способе хозяйствования, в конструировании отношений с другими субъектами и способе коммуникации. Поэтому вопрос собственности – центральный и ключевой, и не столько философский, сколько практический. Если человеку удастся состояться как собственнику своей квартиры, семьи, корпорации, региона или страны, это дает ему право надеяться на нечто большее. Состояться вообще как человеку.



# СОБСТВЕННОСТЬ И СВОБОДА: ПЯТЬ ВОПРОСОВ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПОВЕСТКИ ДНЯ\*

**П**осле обличительных выступлений коллег мне достается роль доброго следователя. Постараюсь говорить бесстрастно о том, к чему невозможно отнестись беспристрастно.

**Моя тема — *собственность и свобода*.** В русском языке это слова однокоренные. Оба породнены далевским словом «свобство». А корень его восходит к санскритскому «*свамитва*», «*самити*», откуда берут начало русские слова «*свой*» и «*сам*» и вошедшее во многие языки *swati* — «учитель». Собственность — великий учитель свободы. Через выход человека из своей *обособленности*, через преодоление *междоусобиц*, овладение свойствами, обретение *самости* он движется к *освоению свободы*.

В 1843 году молодой доктор философии Карл Маркс, в то время убежденный антикоммунист, пишет в статье «К еврейскому вопросу»: «*Государство есть посредник между человеком и свободой человека. Как Христос есть посред-*

---

\* Выступление на конференции

«Власть и свобода: 20-летие демократического эксперимента»

11 марта 2005 года

ник, на которого человек перекладывает всю свою божественность, всю свою религиозную ограниченность, так и государство есть посредник, в которого он вкладывает всю свою небожественность, всю свою человеческую свободу». Анализируя конституцию Франции 1793 года, он замечает, что в соответствии с ее принципами «практическое применение права человека на свободу есть право человека на частную собственность». «Человек не был поэтому освобожден от собственности, – он получил свободу собственности. Он не был освобожден от эгоизма промысла, – он получил свободу промысла».

Я к тому, что «власть» несопоставима со «свободой» напрямую. Власть – всего лишь один из институтов государства. А институты государства – только часть институтов собственности. Поэтому власть – внутренний, частный момент движения к свободе.

**И второе уточнение.** Годом, когда российская Пандора распечатала ящик перемен, явился не 85-й, а 83-й. Казалось, свобода с приходом Андропова была еще более ограничена. Но Андропов признал, пусть сквозь зубы, неизбежность предстоящей свободы, от которой некуда деваться, страшной свободы самоопределения.

1983 год стал для моих друзей и для меня началом похода сквозь этажи власти в поисках ядер контрэлиты, потенциальных носителей новой идентичности. Мы шли туда со своим вариантом ответа на вопрос «что делать?», основанным на институционализме раннего Маркса, на понимании *собственности как отчуждения*, человеческой деятельности как систематического, конструктивного усилия по его преодолению. Багаж этот, никем так и не востребованный, послужил материалом для сотен часов бесед с мыслителями из высшей номенклатуры и на зака-

те перестройки был опубликован массовым тиражом в виде книги «После коммунизма». Как мы все теперь понимаем, проблема российского общества не в дефиците ответов на судьбоносные вопросы, а в отсутствии институтов, в рамках которых их было бы возможно ставить и решать. Мы — общество мыслителей-маргиналов, наш народ безмолвствует и бездействует институционально.

Как мы воспользовались свободой? Публицистическая квадрига Нуйкин — Клямкин — Баткин — Шубкин уверенно понесла по магистрально-общечеловеческому пути (он же «дорога к храму») туда, где пышнее пироги. Все это в общем-то помнят. Важнее припомнить, чем ответила власть. Горбачев подруливал к генеральному креслу под невнятным лозунгом «живого творчества масс». Что же было предложено массам на апрельском, 1985 года, пленуме ЦК? Против кого творим, товарищи?

Я прихватил с собой пожелтевшую таблицу, которую мы составили после апрельского пленума, где в первом столбце — судьбоносные вопросы, а в остальных трех — ответы, которые дали на них два съезда КПСС в марте 1966-го и в марте 1971-го и, наконец, новаторский пленум в 1985-м. Документ состоит из прямых цитат, тем не менее результат получился антисоветским до жути: идейный манифест перестройки дословно воспроизвел партийные штампы двадцатилетней давности.

*«В последние годы стали проявляться такие отрицательные явления, как замедление темпов роста производства и производительности труда»,* — тревожился Леонид Ильич в 1966-м. *«Главный вопрос сейчас в том, как и за счет чего страна может добиться ускорения экономического развития»,* — вторил Михаил Сергеевич двадцать лет спустя.

**1966:** «Главным источником роста производительности труда является ускорение научно-технического прогресса».

**1985:** «В качестве главного стратегического рычага идентификации выдвигается на первый план кардинальное ускорение научно-технического прогресса».

**1966:** «Новый подход состоит коренным образом в улучшении государственного планирования, расширении хозяйственной самостоятельности, инициативы предприятий, повышении ответственности и материальной заинтересованности производителей».

**1985:** «Сейчас нам стала ясна концепция перестройки... хозяйственного механизма. Развивая дальше централизованное начало в решении стратегических задач, нужно смелее двигаться вперед по пути расширения прав предприятий, самостоятельности, внедрять хозрасчет и на этой основе повышать ответственность...»

Если уж говорить о катастрофе — то была катастрофа бессубъектности, прочее стало следствием.

Спустя месяц в записке одному из крупных партийных бонз (он по сей день жив, и потому произносить его имя негуманно) мы отчаянно звали: «Следует сказать со всей уверенностью: для нас сохранение существующего типа развития еще хотя бы на пятилетие подобно игре с Историей в русскую рулетку... Все мы испытываем на себе наваждение обыденности, ту иллюзию, что сложившийся ход вещей незыблем и будет сохраняться вечно, что с назревшими переменами можно не спешить. Из истории хорошо известно, чего могут стоить подобные иллюзии»<sup>1</sup>.

Кому известно? Что за история такая?

---

<sup>1</sup> См. письмо А. А. в кн.: *Платонов С.* После коммунизма. — М., 1989.

И вот спустя еще двадцать лет мы вплотную добрались до точки невозврата, неотвратимости того, о чем Глеб Павловский сказал в замечательной заметке о зоне «Ю». Бессубъектная эволюция, историческое гниение. Перегнивание общества — к чему уж так отчаиваться — часто бывает в итоге благодатным, особенно на фоне небархатных, сермяжных революций. Это процесс, с одной стороны, распада и тления, с другой — образования перегноя, удобрения и прорастания.

Процесс, похоже, пошел. Мы в компосте реформ. Вот и на новую проблематику *свободы* мы выходим (точнее, выползаем) через черную лестницу *собственности* в ее грубо-хозяйственном формате. По этой лестнице нам доставили-таки повестку дня. Позвольте вручить ее собравшимся — за безвременным отсутствием адресата.

*Это пять вопросов о собственности.*

**Первый вопрос** — государство как собственник. В чем его роль? Это ночной сторож при разграбленном складе? Тоталитарный мытарь? Или государство может и должно не только поощрять предпринимательство, но и само стать предпринимателем — современная концепция государства, родившаяся во времена Ленина — Рузвельта.

**Второй вопрос** — крупная собственность и олигархическая приватизация. С годами чувство ее глубокой социальной несправедливости во всех слоях российского общества только крепнет. Одновременно нарастает вполне рациональное понимание неприемлемости ее итогов. Взять хотя бы то, что в частные руки попали (а оттуда пошли по миру) колоссальные стратегические ресурсы, которые во всем мире управляются

под контролем и с участием государства, в прозрачных публичных корпорациях. С другой стороны, спектр и качество идей по поводу корректировки итогов приватизации таковы, что даже упоминание о любой из них действует на рынок как террористический акт. К форсированию Рубикона еще не приступали, а кучу кораблей уже сожгли.

**Третий вопрос** — о наших малых и средних предпринимателях. В развитых странах они — сердцевина общества, они производят больше половины национального продукта. У нас это жалкая кучка, которая практически не увеличивается. Они находятся в осаде, их душат налогами и бесконечными проверками, им не дают развиваться — и это правда, хоть и не вся. Как сделать так, чтобы в стране наряду с чиновниками, олигархами и нищими появилось еще одно сословие — предприниматели?

**Четвертый вопрос** — о собственности рядовых граждан. В том числе тех, кто не считает себя собственником, живет на зарплату или пенсию. Была гениальная в своей простоте идея, извращенная ваучерной приватизацией: в принципе каждый человек — собственник, у него есть доля в собственности страны, которую государство должно ему выдать, чтобы он с нее получал доходы и на них жил. Для ее реализации нужен пустяк — вернуть капитализацию российской собственности к такому уровню, чтобы каждая доля превысила обещанные 10 000 у. е. Тогда пенсионные фонды позволят получать с нее 100 у. е. в месяц. От этой идеи никуда не уйти. Другое дело, что не каждый из граждан способен управлять своей собственностью, и ему в этом должны помогать уполномоченные государственные или государственно-частные организации.

Наконец, **пятый вопрос** — государство как собственность общества. Это не игра слов: общество, а не государство является хозяином страны, государство — директор, управляющий от его имени. Другое дело, что в России приказчики нередко подменяли хозяев, хлопающих ушами.

Не дело государства выдвигать национальные идеи, программы реформ, конструировать новую идентичность. Тщетно мы обращаемся к нему с вечными русскими вопросами. Государство — система институциональных игр по поводу перераспределения имущества, захвата и удержания власти, контроля над законодательным процессом. Временной горизонт этих игр ограничен интервалом удержания власти, институты государства не в состоянии вести себя стратегически. Это дело общества. Но у современного российского общества практически нет жизнеспособных институтов, не считая микроорганизмов «негосударственных и некоммерческих организаций».

**Центральная проблема сегодня — общество как собственник страны, как субъект ее трансформации.** Чтобы стать собственником, хозяином, оно должно выстроить институты идентичности, институты формирования и прогнозирования общественных потребностей, институты управления общественными способностями.

Формирование Общественной палаты как одного из институтов гражданского контроля за деятельностью государственных институтов в случае успеха явилось бы полезным, но достаточно случайным и второстепенным шагом в эту сторону. Вот типичный способ мышления и действия нашей российской власти и нашей зоологически антигосударст-

венной оппозиции: начинать строительство самолета не с крыльев, двигателей, системы управления, а с тормозов шасси.

# ОБЩЕСТВО И ГОСУДАРСТВО: СОБСТВЕННОСТЬ НА ВЛАСТЬ \*

**Тема нашей беседы — будущее политическое устройство России. Что бы вы в ней выделили как самое главное, острое?**

Если мы и впрямь хотим острого, нужно постараться, чтобы обсуждаемые вопросы самой конструкцией не предопределяли тупое.

Вопрос про будущее политическое устройство России неявно подразумевает, что оно, это устройство, всенепременно будет политическим. И впрямь: а в чем же счастье, как не в пирогах? Слово «политический» при этом произносится нами так же трепетно и эротично, как смачное слово «власть». И в статье Рифата Шайхутдинова<sup>1</sup>, которую мне велел прочитать Леонтьев, это тоже ощущается.

Прежде всего хотел бы сказать, что это очень интересная, сильная статья. Замечательно, что среди депутатов есть такие умные и яркие люди. Но вот загадка нашей власти: развинчиваешь ее на элементы, вынима-

---

\* Ответы на вопросы журнала «Главная тема»

<sup>1</sup> Шайхутдинов Р. Уроки киевского восстания: Ловушка 2008 // Главная тема. — 2005. — № 3.

есть отдельного представителя — Юрий Батулин, три высших образования, доктор наук, умница. А когда смотришь, как власть ведет себя как целое, — такое впечатление, что она состоит из неандертальцев. Это означает, что проблема не в людях, не в их знаниях и убеждениях, а в самом устройстве социальной ткани. По-видимому, у нас ужасно архаическая, неэффективная социальная ткань, в том числе властно-политическая.

О неизбежном вымирании того типа власти, к которому мы привыкли, я писал довольно давно, начиная с 1983 года. Один из новых текстов на эту тему — «Неудержимая власть» из «Русского журнала» за 2000 год. Власть невозможно удержать, она сквозь пальцы просачивается и умирает сама по себе. Проблема даже не в том, что какие-то нехорошие люди, политтехнологи, коварно ее отнимают. Она как таковая расплзается, ее материя архаична, исчезли поддерживающие ее социальные структуры. Власть — хрупкий, вымирающий уклад, цветок, который вянет, потому что изменилась питавшая его почва.

Новое издание конспирологии повелевает нам искать злых, жестоких и коварных масонов-политтехнологов. Но их приход — одно из следствий, а не причина. Точно так же погубило нежизненное индустриальное общество с огромными заводами, где по гудку тысячи рабочих к семи утра шли к станкам, плавил, ковали и точили многотонные шестерни и болванки, которые потом вывозили оттуда на склад, где они долго ржавели. Но вишневый сад загубил не Лопахин.

### **Приведет ли путинский проект реформы власти к ее эффективности?**

А вы все о своем... Давайте посмотрим, какие ответы на этот вопрос вырастают из статьи Шайхутдинова. Не хо-

чется вести с ним полемику, наоборот, хочется соглашаться. Я вообще думаю, что истина не рождается в спорах — уже хотя бы потому, что она вообще не рождается, а пребывает вечно.

Например, здесь тоже есть мысль, что дело не в коварных внешних силах (они существуют всегда) и не стервятники виноваты в смерти ослабевших животных. Автор пишет, что власть поменяла свою природу, перешла в организацию коммуникаций... Коснусь только тех мест, где, как мне кажется, мы с коллегами могли бы кое-что содержательно уточнить и дополнить.

Автор противопоставляет новых технологов традиционным политтехнологам, хотя для обычного человека это одно и то же. Видимо, просто есть хорошие политтехнологи и плохие. Но раз возможны политтехнологи, значит, есть и экономтехнологи, и стратегтехнологи. Последние — это как раз те, кто, по мысли автора, может перепроектировать то, что он называет «легитимностью». Скорее здесь имеется в виду не легитимность, а *идентичность*. Индейцы племени сиу — это не легитимность. Переформатирование идентичности, кстати, необязательно губительно и злокозненно. Если человек со своей идентичностью зашел в тупик (как японский солдат, который через тридцать лет после войны вышел из джунглей и все еще борется за солнцеподобного императора), ему надо помочь выжить в другом мире.

Автор соглашается с формулой Ющенко — Саакашвили о том, что воля народа сильнее государственной машины. Но тут же перетолковывает ее на свой лад: государственная власть слабее технологий, которые используют в том числе и волю народа. Получается, что народ такая штука, которую можно использовать, и есть технологи, которые берут волю народа и ею манипулируют.

Думается, картина глубже и сложнее. Институты общества всегда сильнее институтов государства. Оговоримся: если государство понимается конкретно как state, как на Западе. У нас же само слово «государство» синкретично — об этом, к примеру, писал Виталий Найшуль в вашем журнале.

Вопрос «оранжево-бархатных революций» не в том, что какие-то политехнологи использовали народ, а в том, что институты общества (кем-то наверняка подзуживаемые) сбросили — как им и положено делать — архаичные институты государства. А государство не пожелало, не сумело, не смогло, не захотело самореконструироваться, чтобы защититься, чтобы соответствовать времени. Если император в Китае не соответствует мандату неба, мандат неба у него изымается. Конкретно с сообщением о неполном соответствии мандату неба присылается Лю Бан — крестьянский вождь с оранжевой повязкой. Он приходит, изымает мандат, потом садится на еще теплый трон и возобновляет ход истории.

Мы часто забываемся и путаемся, привычно говоря о России как о государстве. Россия — это страна, в которой, как и в прочих странах, есть свое общество, есть государство и есть хозяйство. Среди институтов государства в свою очередь есть один особо нами любимый под названием власть.

Цитирую Шайхутдинова: *«Именно власть должна объяснять гражданам, всему миру, зачем существует великая страна Россия».*

Тут как раз налицо такая путаница. Власть как часть государства перепутана с целым, а государство — с обществом.

Под властью в статье (как и вообще в русском архаическом дискурсе) разумеется древняя социальная материя, в которой еще не произошло отделение государст-

ва и хозяйства от общества и тем более разделение государства на институты. Эта материя описана в «Золотой ветви» Джеймса Фрезера. Я велик и могуч, сижу на троне под священной омелой, и с виду я — власть. Но потом, когда вышли сроки, меня торжественно несут с песнями на заклание, на сакральную процедуру воссоединения неба с землей. Я главный маг-чародей, главный вождь, главный охотник. Но я ничего не решаю, только воплощаю Великое Единение, блюду Ритуал и совершаю каждый год в день солнцестояния обряд плодородия. Только такая «власть» может быть *субъектом реформ*, а не просто их исполнителем. Только она может воплощать в себе национальную идею в отличие от безыдейной по определению чиновной вертикали.

Современная власть — продукт многократных распадов, отслоения «общего сознания» от «общественного бытия» и глубокого разделения труда. Дело современного государства — выполнять волю общества, естественно, думая при этом, как бы переизбраться или переназначиться через четыре года. А если шансов на это нет, то по возможности нагрести добра на безбедную жизнь на пенсии либо в изгнании. Но для этого государство должно делать что-то полезное для общества, например, ремонтировать дороги, защищать от супостатов.

Наше дело — выбраться из понятийной путаницы, иначе придется искать у себя под кроватью вражеских политтехнологов. Они там — говорю без тени иронии — сидят и коварно владеют технологиями, но ничего особенного в этом нет. Проблема не в том, у кого круче технологии, а в том, как устроены институты нашего государства и чем они руководствуются.

Главный вывод Шайхутдинова, с которым трудно не согласиться: власть должна срочно прекратить заниматься истощением общественной жизни, концентри-

руясь на государственно-бюрократических структурах, необходимо строить власть поверх всех сил, не сводя ее к государству. Только с этим призывом бесполезно обращаться к власти, он адресован обществу.

Второй слой этого призыва воспроизводит главную идею сборника «Вехи». Пока мы находимся в модусе перераспределения уже имеющегося имущества — это дело власти, спору нет. Мы говорим: «Ну-ка, раздели по справедливости» — она и делит, как может. Но поскольку того, что подлежит разделению, на всех наверняка не хватит, власть кое-что оставляет себе. И Шайхутдинов говорит здесь то же самое, что и «Вехи»: способность больше производить первичное и важнее умения распределять. Нужно мощное общество, влиятельное, богатое, умное, сильное, в чем-то само с собой несогласное, кипящее вокруг идентичности, развивающейся и перепределяемой. Тогда и с властью будет все в порядке.

И здесь возникает **самый главный вопрос** по поводу власти. Не так важно, сама ли власть загнывает или дело в том, что какие-то злобные силы приходят из-за рубежа, употребляя новые технологии захвата власти. Кто-то должен ее защитить, подправить, модернизировать, обучить, подготовить к изменениям. Кто? Если она сама — тогда это тупик. Но если мы согласимся, что это общество, то в каком виде оно может это сделать? Оно должно иметь разум и голову, чтобы думать, руки и другие органы, чтобы действовать. Иными словами, обществу необходимо иметь собственные институты, причем более могучие, чем у государства.

Заранее можно сказать, что какой-то очень важной части институтов следует печься об идентичности. Идентичность должна наглядно воплощаться. В обществах прошлого это происходило через тотемного зверя, царя-батюшку, через партию нового типа. Нормальные люди

не могут идентифицироваться абстрактно. Идентичность выражается в том числе в символах, в каноне отечественной литературы, музыки, в образном ряду героев.

Далее, должен быть набор институтов, которые занимаются общественными потребностями. Хозяйство страны, которая не угадывает собственных завтрашних потребностей, обречено закапывать свой валовой продукт в землю. Даже на Западе догадались, что посредством маркетинга можно управлять потребностями, проектировать и прогнозировать их. Но это дело не государства, а общества.

Третий блок институтов формирует общественные способности. Он направляет и при необходимости реформирует всю систему образования, обучения и воспитания. Государство не может этим заниматься, у него на это нет ни сил, ни компетенций.

Шайхутдинов, давая рекомендации власти, выступает как представитель общества, находясь при этом в одном из институтов государства. Почему? Потому что у российского общества нет своих институтов. Во власти нет места для мозгов, власть — это покаты́й череп, который призван держать удар, как броня танка. Когда появляется умный человек, желающий повлиять на развитие страны, он сначала пишет статьи в журналы и газеты, но никто не читает журналов, а в газетах редактор не примет его писанины. Издав сто пятьдесят книг, став доктором наук, ученым с мировым именем, он понимает, что его как никто не слушал, так и не слушает. Тогда в отчаянии он идет и нанимается советником, политологом, политтехнологом. А власть его взвешивает на единых административных весах наряду с начальниками департаментов и заведующими бюро, и выясняется, что на этих весах он весит очень мало. Он просто мелкая сошка, спичрайтер. Так Бердяева после революции записа-

ли в профсоюз типографских рабочих, поскольку он что-то там писал и это потом печаталось. Как только интеллигент идет во власть и записывается в политтехнологии или советники, его тут же заносят в разряд канцелярских крыс. Максимум, до которого он может доползти, — координировать написание ежегодного послания Федеральному собранию. И кто читает эти послания?

### **Так нужна ли нам реформа политической системы?**

Нам политическое устройство нужно — или политтехнологическое? Что такое «политическое устройство»?

### **Ведь идет реформа министерств, укрупнение регионов...**

Я понял ваш вопрос, поймите же мой ответ. Реформы — это вообще не политическое дело. Политика — борьба за власть. Нормальная власть борется за власть, а победив в борьбе, властью распоряжается. К реформам ее может вынудить только отчаянное давление общества. И реформа для нее — только отчаянная форма выживания под таким давлением. Потому что если нет могучего давления со стороны общества, то реформы, начатые по инициативе власти, разъедают, подтачивают и уничтожают власть. Любые реформы ломают сложившийся уклад, нарушают чьи-то интересы. К политике, как я уже сказал, реформы никакого отношения не имеют. Разменной монетой в политической игре реформы становятся только тогда, когда общество выбирает агента реформ на конкурсной основе. Общество говорит: «А ну-ка, власть, ты у нас плюралистическая, у нас есть несколько партий, и я выберу только ту из них, которая лучше будет проводить реформы». Тогда партии созывают своих ум-

ников, и те начинают строчить программы реформ. Потом эти реформы предъявляются обществу, и общество, не вчитываясь, голосует — как правило, сердцем.

Для власти самой по себе реформы самоубийственны. Всякая реформа уничтожает ткань власти. Реформы портят жизнь гражданам, те тут же хотят переизбрать власть, говоря «отстаньте от нас, деды и прадеды жили без реформ», не слушая никаких рациональных аргументов.

Поэтому вопрос изначально заводит нас в тупик. Современное общество не должно быть устроено политически. Общество, устроенное политически, умирает. Ему надлежит быть устроенным по-другому, «социотехнологически». Не дожидаясь, пока придут «оранжевые» дяди и тети переделывать на свой лад политические и прочие институты, общество должно постоянно переделывать их само. Надо защищать компьютер от вирусов, а не сидеть и плакать: мы только вышли в Интернет, а тут — трах-бабах, и жесткий диск накрылся. А почему ты полез в Сеть без системы защиты и обновления? Жалко было купить или скачать?

### **Эти реформы будут эффективны?**

Нет. У нас сегодня нет эффективных институтов общества, от которых могут исходить концепция реформ, давление на власть и другие институты государства, чтобы оно проводило эффективные реформы. У нас нет субъекта разработки и реализации эффективных реформ. Это вообще не дело власти. Не надо от нее требовать того, что она делать не может и не должна. Только под давлением и по поручению общества, приняв от него концепцию реформ, задачи, цели, этапы, представив обществу выбор из набора политических игроков, оно может что-то проводить.

Общество посредством Общественной палаты может надзирать за проведением реформ. Но чтобы надзирать, нужно сравнивать то, что делает власть, с тем, что она должна делать. Одна палата не может разом и надзирать, и сочинять, что должна делать власть. Поэтому «разделение ветвей» в обществе еще более необходимо, чем разделение властей, поэтому институтов здесь требуется много, и они должны быть сложным образом устаканены между собой. На Западе действует куча мозговых трестов, между ними все время происходит борьба концепций, другие организации и фонды формируют механизмы обсуждения и согласования, готовят кадры элит и контрэлит, затем медиаструктуры запускают пилотные проекты в сфере обновленной идентичности, и только когда все это утряслось, оно вываливается в политическое пространство. Государство понимает, что общество созрело и требует перемен.

### **Существуют ли в недрах нашего общества проекты реформ помимо путинского?**

У нас фантастически богатое общество. Несмотря на все потрясения, репрессии, несмотря на то что много людей уехали за границу. Это щедрая умом, фонтанирующая идеями земля. Проектов много, большая часть этих проектов заведомо лучше того, который реализуется, но все они маргинальны. Имеются местечковые клубы «За могущество России», центры глобальных и прочих стратегий, состоящие из трех с половиной человек, и не все они шизофреники. Но практически начисто отсутствуют общественные институты, которые позволили бы обозревать и сканировать это интеллектуальное богатство, выбирать наиболее адекватные времени и месту идеи и раскручивать механизмы адаптации, через

которые общество будет их принимать, с ними идентифицироваться, а потом говорить: *«Мы – общество с новой идеей. А вы – государство еще со старой, поэтому вы не наше государство. Либо мы вас снесем, либо вы, изменившись, станете нашим государством».*

Надо скорее эти институты формировать, заимствовать, копировать, адаптировать. Как Владимир Ильич писал, «черпать обеими руками из-за границы». Надо передирать институты откуда можно, не только из Европы, но и из Японии, Малайзии, Бразилии, Эмиратов. А покуда у нас в стране сохраняется ситуация, при которой человек, разрабатывающий новую концепцию спасения отечества, – либо городской сумасшедший, либо опасных псих, подлежащий принудительному лечению, либо тихий маргинал.

Не хотел бы сейчас вдаваться в конкретные детали. Замечу только: создавать институт идентичности и другие институты общества возможно лишь из того, что укоренено в истории, проросло в социальной ткани. Их не склеишь на пустом месте из филателистов с правозащитниками. Институт президентства у нас уже состоялся. Причем именно как часть общества, а не государства – там ему как раз не очень рады. Понятно, что этот институт в зародышевом состоянии, что, не понимая своего жанра, он все время пытается влезать в технические дела власти, вместо того чтобы ставить и продавливать стратегические цели и ориентиры. Предстоит формировать нечто похожее, с одной стороны, на монархию, а с другой – на ЦК КПСС. Нужен институт, который будет правящим, но не властным. Как институт королевства в Великобритании. Там должны собираться носители новой идентичности, созреть идеи реформ, должен оформляться социальный заказ власти. Там, а не на майдане. А пока власть занимается са-

мореформированием, ничего хорошего из этих госмастурбаций не выйдет.

Вопрос о будущем политическом устройстве России является частным элементом решения вопроса о *собственности*. Стратегию формирует собственник страны. Именно хозяин определяет, каким должно быть будущее. И здесь архаика, синкретизм русской речи не мешают, как в случае с «властью», а скорее приходят на помощь. «Собственность» и «свобода», а также «свой», «свойство», «присвоение», «усобица», «способность» — в русском языке однокоренные слова... Как «винтовка рождает власть», по словам Мао, так сегодня способность рождает собственность. Тот, кто способен управлять, и становится собственником. Об этом — известная в новом институционализме теорема Коуза, об этом — «экономика доступа» вместо «экономики обладания» Джереми Рифкина.

**Три простых требования** предъявляются к тому субъекту, кто претендует на роль собственника, хозяина, тычет пальцем и говорит: мое. Мои шесть соток, мой курятник, мой автомобиль, моя корпорация, моя страна. **Во-первых**, если это ваше, то будьте добры обеспечить, чтобы куры не дохли. Иными словами, совокупность институтов собственности должна обеспечивать воспроизводство — хотя бы простое, а лучше расширенное. **Во-вторых**, не может быть хозяином человек, у которого половину шести соток занимает полуразрушенный дом, а на грядках телега стоит, у которой колесо украдено. Не может быть хозяином команда, которая желает порулить государством, но не знает, что делать с оборонкой, с машиностроительными заводами, турбинами, железными дорогами, и говорит: мы управляем денежной массой, а остальное пусть лежит. Поскольку мы не знаем, что с этим делать, пусть рынок работает. А рынок не в состоя-

нии ничего поделаться с производственными активами, созданными постиндустриальным социализмом. Реально я хозяин того, чем умею управлять. Раз я говорю, что экономика для меня — это денежная масса, стало быть, я хозяин не страны, а денежной массы. А в остальной стране кто хозяин? Поэтому есть **третье требование**. Приходит некто — хозяин соседнего участка, злой политтехнолог, мастер принудительного евроремонта — и говорит: «Ах, какая прелесть, какая чудесная грядочка! Мы у вас эту грядочку забираем, она у вас все равно без толку, а нам она очень понравилась». Так вот настоящий хозяин должен быть способен, используя весь арсенал способов — силовых, правовых, идеологических, технологических, иных, — эффективно продемонстрировать: это — мое.

Если на нашей территории есть анклав хронически дотационных регионов, залежалых некапитализируемых ресурсов, не плачьте, когда придут китайцы или зулусы, все это заберут и будут глубоко правы. У нас самая большая территория в мире, а эффективность использования ресурсов катастрофически мала. Ну хорошо, пока еще формально действует принцип незыблемости границ. Но наш всемирный бесхоз не будет терпеть бесконечно. Нам скажут: «Слушайте, у вас там в Сибири можно ехать и два, и три дня, не встретив человека, у вас ресурсы под ногами валяются, а люди в мире миллионами гибнут без пищи и тепла. Вы — та самая собака на сене».

Главная угроза нашей власти, нашей независимости сегодня — то, что мы функцию собственника своей страны не осуществляем.

### **Что будет у нас в 2020 году с политической системой?**

Если это будет у нас, а не на корейско-финской границе, то мы будем двигаться в мейнстриме, как и все. А мейн-

стрим состоит в том — и это поняли даже традиционалисты, — что современное общество занимается сознательной реструктуризацией, проектированием и конструированием своих институтов. Не тогда, когда в империю вторгаются гиксосы, амореи и вестготы-оранжисты, а опережая ситуацию. Тот, кто делает это быстрее и эффективнее, выигрывает.

Россия в 2020 году будет систематически, как и другие страны, заниматься реструктуризацией своих институтов, шаг за шагом, слой за слоем, а не пребывать в некотором идеальном состоянии «политической системы» по типу коммунизма как высшей и последней стадии. Россия — абсолютно такая же страна, как и любая другая, в ней те же самые институты, что и у остального человечества, упорядоченные и взаимодействующие вполне объективно и закономерно. Но при этом — абсолютно уникальная, потому что структура и конфигурация ее институтов собственности, как годовые кольца конкретного дерева, отражают ее собственную, единственную историю и неповторимые природные условия жизни.

Давайте хотя бы под конец беседы зададим друг другу несколько подлинных вопросов.

**1. Какова все-таки роль современного государства в хозяйственной деятельности?** Что должно вообще представлять собой государство как хозяйствующий субъект? Оно должно всех строить и централизовать? Это новое издание III династии Ура, собирающей подати с помощью IT-технологий? Либеральный ночной сторож при разворованном складе?

Есть и другой концепт: современное государство — тоже предприниматель. Но не бизнесмен, стремящийся, как и положено, всем остальным перегрызть глотку, а именно предприниматель, конструктор новых цепо-

чек и сетей производства добавленной стоимости, реинвестирующий часть своего дохода в управление собственностью страны таким образом, чтобы и доля государства, и доли всех остальных собственников росли.

Тема чрезвычайно горячая. Мы уже давно тормозим на этой развилке, а стоять-то на ней нельзя. Потому что так или иначе, если не государство, то отдельные яркие его представители лезут в хозяйство, как умеют и хотят, и расползаются в разные стороны.

**2. Что делать с итогами несправедливой приватизации?** С одной стороны, все вроде договорились, что терпеть такое невозможно. Ряд стратегических ресурсов и активов, которые в мире, как правило, контролируются государством либо публичными корпорациями, у нас попали в руки частных лиц и управляются ими вкривь и вкось. А если управляются хорошо, то возникают страхи, что в любой момент они могут уплыть в собственность других государств. Ограниченный контингент номинальных собственников-олигархов выиграл в лотерею огромные куски ресурсов либо получил их в награду за ловкость рук. Тем временем вырос новый бизнес, который не участвовал в приватизации, эффективные управленцы и талантливые предприниматели владеют только тем, что сделали собственными руками, и получается вопиющая несправедливость в распределении собственности. Да и общество в целом не готово смириться с результатами приватизации, и понятно, что какой-то пересмотр ее итогов неизбежен.

С другой стороны, все понимают, что те формы пересмотра, которые взбредают в головы государственной гидры и озвучиваются, даже при одном упоминании об их возможности немедленно приводят к фатальным последствиям для рынка. И если таким образом восстанавливать справедливость, тяжело пострадают и те, кто,

как считается, несправедливо получил собственность, и те, кто хотел бы эту несправедливость исправить.

Ситуация парадоксальная. Не двигаться невозможно, а двигаться некуда. Что делать? Ответ на этот вопрос должен быть дан вполне определенный.

**3. Что делать со средним и малым предпринимательством?** С моей точки зрения, там полнейший тупик. Хотя всем понятна проблема. Во всех странах «первого мира» предпринимателей много, они активны и производят львиную долю валового продукта. У нас их кот наплакал, они канючат, что погибают под давлением налогов, под огнем многочисленных проверок, что их надо спасти, защищать, создавать им льготный режим.

Во всей этой суматохе не задается и не обсуждается только один вопрос: что такое предпринимательство как стандарт профессиональной деятельности? Предпринимательству надо учить так же, как учат водить автомобиль. Иначе эта таинственная деятельность оказывается сродни алхимии, алхимики же никогда не будут составлять заметной доли населения. А что прикажете делать всем контролирующим-проверяющим, если они не имеют стандартного представления, как правильно устроено то, что они проверяют? Вот и шмонают все подряд, неусыпно и круглосуточно. В этой ситуации шансы на появление предпринимательства у нас равны нулю.

Государство может сыграть колоссальную роль в формировании конструктивного стандарта предпринимательской деятельности. А покуда этого нет, ситуация безнадежна. В отсутствие массового предпринимающего класса мы имеем престранное общество, в котором есть три сословия: чиновники, олигархи и нищие. И жиденькая прослойка предпринимательства вместо издохшей интеллигенции. Такое общество нежизнеспособно по определению.

**4. Каковы должны быть отношения с собственностью у большинства населения?** То есть у людей, работающих за зарплату, а также у тех, кто не работает и нуждается в социальной защите? В свое время была сделана попытка превратить всех в собственников методом ваучерной приватизации. При всех кошмарах, к которым она привела, в ее замысле сохраняется ядро здравого замысла. Предполагалось, что, поскольку государство долго отнимало у граждан все, надо каким-то образом накопленную им собственность, во-первых, раздать обратно, а во-вторых, превратить в постоянный источник их прожиточного дохода.

Нужно понять, что такое рядовой гражданин нашей страны как собственник. Вовсе не обязательно быть предпринимателем, чтобы быть собственником. И ребенок, и старик, и инвалид имеют право быть собственниками, другое дело, что их собственностью должен управлять пенсионный фонд или иные уполномоченные организации. Откуда же возьмется эта собственность, раз ваучер оказался пустышкой? И где пролегает граница социальной взрослости, за которой гражданин может и должен получить доступ к управлению своей собственностью и тем самым де-факто стать предпринимателем?

**5. Каковы отношения между государством и обществом?** И вообще куда подевалось это самое общество в России и где его взять? В кредит у МВФ?

Это едва ли не самая важная тема, которая сейчас ожесточенно, но бездарно дебатировается. Мы, собственно, с этого тоже начали беседу. На систему институтов государства (правительство, парламент, партии и т. д.) постоянно возлагается непосильное бремя, к ним обращаются с вопросами: а где у нас стратегия, а в чем наша национальная идея? Образованные люди давно уже говорят, что все эти вопросы развития страны в принци-

пе может решать только общество. Но общество действует не само по себе, а через свои институты. Парадокс нашей страны сейчас в том, что если государство в ней имеет более чем многочисленные институты, если у бизнеса есть хоть какие-то структурированные островки в виде предпринимательских союзов и профессиональных органов саморегулирования, которые сейчас бурно создаются, то общество, похоже, не имеет никаких институтов, кроме планктона НКО.

Да, сейчас началось строительство Общественной палаты. Но в общем-то она уже по замыслу достаточно убога. Если на нее взвалить весь груз, все бремя вопросов об идентичности, национальной идее и стратегии — даже мокрого места не останется.

Это все тот же единый вопрос о собственности в разных его ипостасях. И чтобы обозначить возможность ответа на него, я снова вернусь к парадигме «Вех». Неразрешима задача справедливого распределения, если не прирастает то, что подлежит перераспределению! В условиях, если собственность страны быстро прирастает, и эта, и другие названные проблемы разрешимы. Ведь «реформы» начала 90-х обрушили капитализацию страны не в два, не в двадцать, а в несколько сотен раз. Сейчас важно не столько найти виновных, сколько обеспечить быстрый обратный рост. Для начала нужно вернуться хотя бы к тому уровню капитализации, который был в стране двадцать лет назад.

Опыт реальных управленцев страны показывает, что капитализация может расти очень быстро. Приходят на ГЭС подлинные хозяева, и ее капитализация растет не в два раза за восемь лет, а в восемь раз за два года. Это нормальный темп. Если мы сможем добиться, чтобы капитализация нашей экономики ежегодно удваивалась, мы лет за семь доползем до старого уровня. Тогда

можно в принципе выдать каждому гражданину ваучер-2, который и впрямь будет стоить больше десяти тысяч у. е. Если положить эти деньги под проценты в нормальный фонд, который обеспечит 10% роста в год, то каждый ваучеровладелец получит со своей собственности 100 долларов в месяц. Единственное, чего нельзя допустить, — позволить пенсионерам и детям продать свой ваучер в первой подворотне. А если хочешь с ним что-то сделать сам — закончи трехмесячные курсы управления ценными бумагами, пройди сертификацию по управлению пенсионными средствами, тогда ты сможешь переложить ваучер из государственного в государственно-частный фонд, где он принесет уже 12% в год. Закончи годовые курсы — получишь право переложить под 15%, разделить и вложить в два фонда. Пошли своего внука окончить Высшую школу экономики — и он получит право управлять ваучерами всей семьи, родственников и соседей, создать частный соседский фонд... Таким образом, каждый человек имеет право получить долю собственности государства. После этого нужно дать право и возможность каждому гражданину наращивать компетенцию, а за счет компетенции — управлять своей собственностью, а также и чужой, если доверят.

Но это уже отдельная беседа.

А что — в условиях роста капитализации страны — можно делать с олигархами? Допустим, у олигарха 6 миллиардов, он владеет каким-то стратегическим предприятием. Конечно, общество не согласится терпеть это бесконечно. Он должен быть готов, что какие-то разборки предстоят. Но эти разборки могут выглядеть не как конфискация, а совсем иначе. Он при определенных условиях получает гарантию, что через десять лет 6 миллиардов не только останутся при нем, но превратятся в 12. Только они будут составлять уже не конт-

рольный пакет стратегического предприятия, а 10%. И он станет миноритарным акционером. Вокруг подобной идеи в обществе, естественно, развернется борьба. Кто-то скажет: пусть будет 6 миллиардов, и ни копейкой больше. Кто-то щедро предложит: пусть растет не в двадцать раз медленнее капитализации страны, а в два, и станет не 6, а 60. А кто-то будет орать — нет, давайте заберем все совсем. Четвертый заявит: он обязан расплатиться по долгам приватизации. Пятый рассудит: да он убежит, застрелится, поэтому пусть его долгом десять лет управляет международный фонд... Вот это будет настоящая дискуссия в обществе по настоящему вопросу.

Говорят, любое государство неэффективно управляет собственностью. Вопрос не в неэффективности управления, а в архаичности наших институтов государства. Государство, которое начинает себя вести как современный собственник, первым делом не увеличивает, а уменьшает регламентацию, разделяет крупные куски старой госсобственности. Это известная **«концепция внутреннего предпринимательства»**. Скажем, достался мне крупный завод, полуразрушенный, но в нем сохранились отдельные цеха, работоспособные станки, и я ставлю на каждый такой ресурс собственника-управляющего, отобранного на конкурсной основе, обученного и подготовленного, который должен включить этот ресурс в цепочку производства новой стоимости. Государство, которое ведет себя как предприниматель, по сути дела «централизует» собственность, но выглядит это абсолютно по-другому — как децентрализация. Поэтому не надо бояться государства как субъекта хозяйствования, пока мы не выяснили, как оно поведет дело. А если оно не сможет быть эффективным собственником, остается только ждать, покада какие-нибудь заезжие социотехнологи не приедут и не приберут наше добро, нашу страну к рукам.

# ОДИНОКИЙ ЛИДЕР СОСТАВИТ ПАРТИЮ

**Е**ще до того, как удалось прочесть стенограмму доклада Владислава Суркова<sup>1</sup>, на глаза попало довольно много интервью и откликов по его поводу. Но при ознакомлении с первоисточником вдруг выяснилось, что первая половина доклада, содержащая его главные идеи, никак не отмечена аналитиками, ее словно бы не существует вовсе. Стоит задержаться на этих мыслях, которые экспертным сообществом проигнорированы.

*«Сформулировать наши основные идеологические тезисы – это значит проанализировать нашу недавнюю новейшую историю». «У нас не выработан консенсус в обществе по оценке недавних событий, следовательно, и не выработан подход к нашему будущему». «Как ни парадоксально, демократическое общество, по моему мнению, сверхидеологизировано, куда более идеологизировано, чем тоталитарное... <...> Партия, для того чтобы она смогла сохранить свое до-*

---

<sup>1</sup> Выступление Владислава Суркова перед слушателями Центра партийной учебы и подготовки кадров ВПП «Единая Россия» 7 февраля 2006 года.

*минирующее положение в политической системе (а это наша основная задача), должна активнее овладевать навыками идеологической борьбы».*

Автор стремится дойти до сути, его ничуть не смущают предсказуемые фрейдистские ассоциации со стилистикой КПСС.

Среди важнейших причин распада Советского Союза он называет неэффективный механизм воспроизводства советской элиты: *«В самый драматический момент развития Советского Союза на вершине власти оказались личности недостаточно высокого уровня. Может быть, в то время, когда нужны были люди масштаба Петра Великого, пришла к власти малообразованная и мало отдающая себе отчет в своих действиях группа товарищей. Это была мина, заложенная в самой системе: она не могла воспроизводить другую элиту. Госсекретарь Шульц пишет в воспоминаниях, что он был шокирован некомпетентностью советских руководителей. Он называет имена, но я не хочу их повторять, чтобы не обидеть людей, которые когда-то руководили нашей страной».*

Последовавшие затем 90-е Сурков метко называет «зоологическим периодом» нашего развития.

Тем не менее к важным достижениям 90-х он относит то, что в стране *«к ведущим позициям пробилась по-настоящему активные, стойкие, целеустремленные и сильные люди, материал для формирования нового ведущего слоя нации».*

Здесь нерв выступления, главный его смысл. Конечно, Сурков говорит не в последнюю очередь и о себе.

Итак, докладчик утверждает:

- Новая идеология неотделима от анализа новейшей истории России.
- Достижение консенсуса по ее оценке даст подход к нашему будущему.
- Будущее демократическое общество сверхидеологизировано.

- Идеология позволит сформировать новый ведущий слой нации.

- Материал для этого слоя возник в ходе управленческой революции 90-х.

Не собираюсь обсуждать эти тезисы по существу. Что уж тут обсуждать? Речь о другом: впервые в истории новейшей России власть заговорила на таком языке. Для дуайенов экспертно-аналитического корпуса, теребящих свой «Конец идеологии», это полнейший афронт.

Главное впечатление от самого текста: высокая духовная, культурная, идейная планка, живой русский язык. Если бы в 2008 году публичный политик сопоставимого человеческого уровня стал президентом, на короткое время можно было бы с облегчением вздохнуть.

В советской партийно-государственной элите 1980-х годов личности такого масштаба, замечу, изредка попадались. Готов, если надо, назвать имена. Но эти люди были вморожены в косную пирамиду, иерархию, увенчанную зияющей пустотой Михаила Сергеевича. Милейший человек, искренне желавший всего хорошего, ответственвал в лучшем случае уровню секретаря райкома, а вознесло его на тронную высоту.

Вот ключевой вопрос: можно ли сделать так, чтобы демократический механизм выборов выводил наверх элиту, в которой важную роль играли бы люди уровня Суркова? Проблема в том, что такие люди, как правило, непубличны. В 80-е годы мне попалась книжка об американской политической системе, где среди прочих обсуждался вопрос, почему умного и тонкого госсекретаря в конце концов оттерли от администрации. В памяти застряла ностальгическая фраза: «Америка отвергла изощренный гений Киссинджера». Кряжистые функционеры «Единой России» и КПРФ с фигура-

ми «редькой кверху» со спины неотличимы друг от друга. Нынешние избиратели едва ли в силах оценить интеллектуальный уровень Суркова, скорее он их отпугнет. Институт воспроизводства и властвования вменяемой национальной элиты не дарует невидимая рука, его нужно строить. На Западе он формировался и эволюционировал столетиями. В тамошней политсистеме действуют компенсаторные механизмы по отношению к недалеким руководителям и тупому электорату. Она переварила и маразматичного Рейгана, и сексапильного Клинтона, заключив их в оправу из профессиональных управленцев и мудрых политтехнологов. У нас, к сожалению, требования к первому лицу должны быть неизмеримо выше.

Другая сторона того же вопроса в том, что «*материал для формирования нового ведущего слоя нации*» — крайне малочисленная группа, в отсутствие объединяющей идеологии раздираемая противоречиями. Там идут серьезные схватки, которые имеют опять-таки непубличный характер. Партийное строительство, возможно, мыслится Сурковым как одно из противоядий от этой смертельной угрозы, как средство вывода политбизнеса из тени. ВКП(б), в которой партстроительством занимался лично генсек, не смогла разрешить эту проблему.

Угрозу для партии как целого Владислав Сурков видит в том, что она может не справиться с объективным содержанием и масштабом задачи, которая перед ней стоит. Эта задача — руководство страной вечнозеленых помидоров, где переходный период нескончаем, как летний день в тундре. Демонстративно огибая вопросы хозяйственной политики, проходящие по другому ведомству, докладчик мимоходом стреляет в яблочко: «*Экономический рост у нас большой, довольно впечатляю*

*щий, но опять же надо вспомнить, от какого уровня мы растем, и не особо зазнаваться. А во-вторых, не всегда понятно, что там у нас растет. Знаете, бывают такие нехорошие болезни: тоже что-то расти начинает, а потом плохо заканчивается».*

Здесь мы выходим на второй из трех ключевых вопросов, которые в докладе обозначены, но оставлены без ответа.

Метод, применяемый докладчиком, — последовательное сопоставление сначала советской, а затем нынешней российской системы с идеалом правильного современного общества. Цель — уяснить, в чем конкретно провалилась первая и что в связи с этим должна сделать вторая.

Заметим только вот что: как советские, так и неороссийские проблемы не отражают никакой русской специфики. Это общие болезни XX столетия, базовые, «мейнстримные» проблемы перехода человеческой цивилизации к постиндустриальному типу обществ. В этом качестве они образуют трехслойный пирог.

**Верхнему слою** отвечает проблематика нового ведущего слоя нации и правящей «партии нового типа», которая должна обеспечивать воспроизводство достойных кадров этого слоя. **Нижний** — проблематика превращения большинства населения в независимых хозяйствующих субъектов, не рабоче-колхозных бюджетников, а хозяев, собственников страны, работа с которыми требует от правящего слоя не грубой силы, а «умения убеждать и договариваться» (снова цитирую доклад). В каждом из этих слоев советская система, опережая свое время, продвинулась чрезвычайно далеко, создала важные прецеденты и мощные импульсы глобального характера; затем забуксовала, увязла и в конечном счете сломалась.

Но есть еще **средний слой**: проблема обеспечения управляемого хозяйственного роста. В советском обществе ее призвана была решать система корпораций, координируемая Госпланом. И здесь вслед за мощным рывком планетарного масштаба последовали торможение, застой, а затем и крах. Нормативное управление ростом, в частности ростом стоимости производственных фондов и активов, не опиралось на адекватное понимание современных экономических институтов и в результате выродилось в дурную, «волюнтаристскую» нормативность. В современную теорию и практику госрегулирования мы вписали поучительную главу. Правда, после нее туда уже добавлен целый ряд новых разделов. Но наш чукча — не читатель.

Как выглядит на этом фоне титаническая борьба за «удвоение ВВП»? Об этом лучше не спрашивать, чтобы не смешить кур, которым нынче не до смеха. Неадекватность «валовых» показателей была ясна советским управленцам сорок лет назад. В современной предпринимательской экономике хозяйствующие субъекты осваивают управление капитализацией, конструируют цепочки добавления стоимости из чужих бизнесов, к которым умеют обеспечить доступ. Параметр ВВП давно превратился в абсолютную фикцию. Запомнился афоризм Суркова о бизнес-космополитах, у которых «не только деньги в офшоре, но и голова там же». Догадаться, что называется, с трех раз, где у них локализованы узлы генерации финансовых потоков и точки съема добавленной стоимости.

Доклад Суркова приоткрывает форточку в современный мир. Кто прорубит дверь?

# КАК ДЕЛАТЬ? КТО СПОСОБЕН? НОВЫЕ РУССКИЕ ВОПРОСЫ О КАПИТАЛИЗАЦИИ СТРАНЫ

*Письмо участникам заседания круглого  
стола фонда «Единство во имя России»  
8 февраля 2005 года*

**В**ероятно, не все знают, что информационным поводом к организации доклада на тему «Как повысить капитализацию России» стала серия статей в «Эксперте».

Конечно, наивно надеяться на то, что участники заседания захотят и смогут найти время, чтобы ознакомиться с ними заранее. Но разговор на такую сложную тему (да еще под эпатажным названием) может увязнуть в недоразумениях, так и не начавшись. Эта предваряющая его записка — рискованная попытка снизить риск, разумно ограничить поле недоразумений.

Как же повысить капитализацию России? Название, кстати, придумано не мной, в нем заложена доля постмодернового стеба, впрочем, на фоне небылицы об «удвоении ВВП» более чем скромная. Готов принять это название и к нему отнести — но тогда отплачу той же монетой и с наивной серьезностью отнесусь к идее партии «Единая Россия».

\*\*\*

Вопрос о том, как повысить капитализацию России, может вполне трактоваться как реинкарнация вечного русского вопроса, состоящего из двух частей: кто виноват и что делать? Он подразумевает, **во-первых**, поиск ответа, кто же этот злодей-масон, который понизил капитализацию отечества, и, **во-вторых**, как положить предел козням, тем самым ее обратно возвысив. Поскольку эта логика до сих пор неизменно приводила в тупик, я бы рискнул двигаться иначе.

Прежде чем что-то повышать или понижать, желательно договориться о том, что это такое. Что за штука капитализация и как, собственно, ее можно изменить?

Потом, на втором шаге, надо понять, применима ли вообще заморская парадигма капитализации к России, или они несоотносимы. Тогда это некоторая метафора, а метафорами заниматься не хотелось бы.

Третий момент: а кто такие эти «мы», вопросом подразумеваемые? Предположим, решили, что капитализация — хорошая вещь, договорились, что ее надо повышать и что это применимо к России. Но существует ли тот, кто будет этим заниматься? Это великий вопрос о субъекте. Есть такая партия?

И лишь когда определится, **как** именно мы действуем и **зачем**, в чем это выражается *по отношению к России* и кто *субъект* деятельности, тогда уже этот субъект и должен выяснять, как это сделать «технологически». Поэтому, перед тем как отвечать на титульный вопрос, попробуем задать и быстренько снабдить ответами молчаливо игнорируемые подвопросы.

\*\*\*

Чтобы говорить о единстве и капитализации, нужен какой-то язык, но понятийно мы не обеспечены. Сло-

во «капитализация» провоцирует на то, чтобы использовать язык, в котором есть понятия капитализма, капитала. Но единой западной науки, что использовала бы слова «капитал» и «капитализация» как строгие термины, нет. Есть практика менеджмента, в которой капитализация с прилагательным «рыночная» означает конкретную вещь. И тогда фраза «как повысить капитализацию России» должна означать, что Россия — акционерное общество, у нее есть ценные бумаги, котирующиеся на рынке. Что же касается капитализма, царства капитала, то это скорее идеологизированное название общества (с оттенком осуждения либо самоутверждения), научного содержания оно не имеет. Единственное исключение — философия Маркса (но не «марксизм»).

\*\*\*

В общественном мнении страны произошли тяжкие изменения. Это проявляется, например, в том, что никто не хочет интересоваться какими бы то ни было идеями, все сконцентрировалось на утопии стабильности. Но эта стабильность должна к тому же как-то обеспечить благосостояние. «Стабилизировать» ту нищету, в которой находятся большинство людей, никто не согласен. Кроме того, все, что связано с либеральной идеологией, сталкивается не просто с безразличием, а с энергичным отторжением. Тем важнее понять, в каком смысле капитализация России позитивна. Как попытка превращения в капиталистическое общество? Тогда это вторая «Война миров» двух Уэллсов: по сценарию Герберта и в постановке Орсона.

Чем же хороша капитализация? Очень просто. Как процесс она производна от «капитала», а последний означает по определению *расширенно воспроизводящуюся*

*стоимость*. **Капитализация** — самый первый, примитивный, грубый шаг к элементарному налаживанию хозяйства, при котором должно быть поставлено расширенное воспроизводство всех наличных активов. Нужно добиться, чтобы эти активы как минимум не ржавели, не рушились и могли окупить хотя бы собственный ремонт. В этом смысле капитализация собственности — минимальное условие, позволяющее обеспечить рост благосостояния ее обладателя. Только и всего, не более и не менее. Беда в том, что в России с этим всегда были проблемы.

**Капитализация** — деятельность по превращению какого-либо ресурса, актива, силы (в том числе самого трудящегося, хозяйствующего субъекта) в капитал, то есть организация такой работы, чтобы собственник ресурса мог заработать на свое сносное существование и при этом регулярно производить некоторую дельту, добавленную стоимость, позволяющую расти и развиваться. Это вещь хорошая, понятная, надо только отдавать себе отчет, что помимо капитализации есть более общее понятие *стоимости*. Например, огромный завод может как совокупность активов стоить много, но иметь низкую капитализацию, потому что нам не хватает компетенции запустить его на проектную мощность. Вопрос о том, как повысить капитализацию актива или ресурса, является лишь первым шагом, подступом к более широкому вопросу, как повысить его стоимость.

\*\*\*

Ясно, что стоимость надо повышать, дело это хорошее. Вопрос в том, приложим ли этот принцип к стране, к России. Чтобы ответить, я бы расслоил понятие «страна» на три этажа. **На нижнем этаже здания** страны — совокупность различных частей, то есть «част-

ных» сил, ресурсов, активов, в том числе способностей отдельных граждан, каждый из которых нуждается в самокапитализации, просто чтобы кормить себя, двигаться и развиваться. На этом этаже речь идет о стране как о совокупности частных собственников, где каждый нуждается в росте своей капитализации.

**На втором этаже** мы сталкиваемся с таким обстоятельством, что страна, рассмотренная как куча разных активов, может жить очень плохо, при том что каждый актив способен жить хорошо. Когда они, каждый по-разному, начинают борьбу за повышение своей капитализации, то сцепляются друг с другом. Это означает, что необходимо некоторое согласие на уровне институтов государства, которое позволило бы придать этой конкуренции не разрушительный, а по возможности созидательный характер. Вот эту самую созидательность и должна обеспечивать система институтов, не в последнюю очередь политических. Надо присматривать, чтобы борьба была честной и велась не разрушающими методами, чтобы не возникали монополии, мафии и прочее. Иначе говоря, сумма всех успешных капитализаций сама по себе не складывается в успех общества в целом, если в обществе нет этажа, который бы занимался интеграцией. В стране имеются природные, финансовые, людские и прочие ресурсы, и если страна разбивается на множество частных проектов по повышению собственной капитализации, то должна быть какая-то координирующая инстанция. Она призвана конструировать и поддерживать такую систему распределения совокупного общественного ресурса, чтобы достигалась оптимизация в движении всех частных проектов по росту собственной капитализации. Это конструктор и арбитр, действующий законодательно, властно, имущественно. Даже перемороженные либералы понима-

ют, что предоставление свободы капитализирующимся субъектам должно быть сбалансировано системой ограничений, правил, которые не позволяли бы им наезжать друг на друга, ломать свободу другого.

Ну и, наконец, есть еще **третий этаж**, суть которого легче понять на примере. Страна может состоять из собственников, которые славно капитализируются, успешно корпоративно договариваются и после этого выбирают совершенно тупиковое направление общенационального развития. Например, страна может мобилизовать все ресурсы для того, чтобы осуществить победоносный поход на восток с целью расширения жизненного пространства, вколотить туда все эти ресурсы и при этом потерпеть полный крах. Или же страна может состязаться с другой, например, устроить с ней космическую гонку, кто первый запустит спутник и выведет на орбиту человека. При этом может оказаться, что в ней совокупные способности субъектов ниже, чем в другой, хотя денег индюшки не клюют. Она проигрывает, потому что у нее, как выясняется, плохо устроена система образования. К такому выводу пришли американцы, проиграв нам первые два этапа космической гонки. После этого было принято интегральное решение изменить систему образования. Но такое решение принимается обществом как целым после длительных поражений, внутренней борьбы, смен власти.

Таким образом, есть некий третий этаж, на котором решаются вопросы о том, чего хотеть, то есть какова интегральная картина потребностей общества, что оно для их удовлетворения должно мочь и уметь, иными словами, какова общественная система способностей. Наконец, на этом этаже существует и воспроизводится такая важная интегральная сущность, как идентич-

ность. Общество может потерять свою идентичность в молодом поколении: выяснится, что молодое поколение выбирает пепси, а отнюдь не квас и не крошон, носит джинсы, а не порты и не килт и слушает хард-рок, а не мугамы. И после этого возникает фундаментальный распад на ровном месте, который может приобретать трагические или позорные формы. Множество народов исчезли как языковые общности и культуры, хотя на уровне отдельных людей далеко не каждый исчезал, просто они потеряли идентичность и стали частью другой идентичности.

Итак, **капитализация на нижнем этаже** зависит от успешности реализации потенциала и налаживания расширенного воспроизводства каждого актива. **На среднем** — от корпоративных отношений между собственниками, системы правил распределения ресурсов страны между проектами ее предпринимателей. И **на верхнем** — от того, насколько верно общество определяет интегральные ценностные ориентиры, выстраивает свою идентичность, конструирует систему потребностей и регулирует свои способности.

\*\*\*

Теперь с помощью этих грубых набросков можно прикинуть, кто такие эти «мы», которым приспичило повысить капитализацию страны. По-видимому, если называть субъект такого социального действия партией, имеет смысл говорить о трех совершенно разных партиях на каждом из этажей социального устройства.

**На первом этаже** совершенно недостаточно с бухаринской снисходительностью бросить согражданам: так и быть, каналы, вы свободны, обогащайтесь! Они бы и рады. Да тут набегают свора налогово-пожарных

санинспекторов с требованиями соблюдать импровизированные правила игр, далеких от «рыночной». Не говоря уж о том, что на поиски аутентичного рынка сегодня впору отряжать Миклухо-Маклая. Нужно предъявить хозяйствующим субъектам проектный стандарт деятельности по управлению капитализацией, встраиванию своих ресурсов и активов в цепочки производства добавленной стоимости. Нужно помочь овладеть «свободным предпринимательством» как эффективным ноу-хау. Без единого современного предпринимательского стандарта, подобного GSM, система мобильных хозяйственных связей неосуществима. Нужна **партия — оператор социальных контрактов, партия свободы**: держатель стандартов эффективных транзакций, обеспечивающих предпринимательскую самореализацию.

**Второй этаж**: как должна быть устроена партия, которая решает задачу повышения капитализации общества в корпоративно-политическом пространстве? Это некоторый политехнологический субъект, который устроен и настроен жить дольше, чем отдельная конкретная власть, существующая от выборов до выборов. Это субъект, который занимается, конечно, борьбой за власть, но не только и не столько в чистом виде. Он не забывает, чего хочет: повысить капитализацию страны, частью которой является. Поэтому у него должна быть долговременная программа, ориентированная на интеграцию всех сил и интересов, желающих повысить свою капитализацию, и оптимизацию распределения общенациональных ресурсов всех типов между противоречивыми предпринимательскими проектами повышения частной капитализации. Это партия совсем не того типа, с которым мы знакомы. **Это партия-конструктор**, партия-собственник,

*партия справедливости*. Победив в борьбе, она стремится не мочить поверженных конкурентов, а интегрировать в тело страны сообразно уровню их компетенции таким образом, чтобы повысить совокупную капитализацию.

Наконец, **на третьем этаже** — что это за социальное существо? Кто может быть в обществе носителем и хранителем идентичности, конструктором системы потребностей, субъектом, который реформирует, модернизирует систему формирования способностей, синтезирует сам образ того, как должен быть устроен современный образованный субъект? Если это и партия, то, выражаясь словами известного всем исторического деятеля, это **«партия нового типа», партия единства**.

Таким образом, на всех этажах здания «Главного управления капитализацией» есть место для некоторой силы, которую можно было бы назвать, к примеру, партией «Единая Россия». Просто структура социального действия на всех этих этажах устроена хотя и преемственно, однако совершенно по-разному. При этом очевидно, что ни на одном из этажей для решения проблемы роста капитализации нам не пригодится партийная машинка «общенародного голосования», которая обещает квартиры гражданам со шпаргалкой «да-да-нет-да» и затем предъявляет мешки с бюллетенями как квитанцию на получение власти. Такое представление о партии безнадежно архаично. Поэтому, если мы говорим о конструктивных управленческих задачах вроде роста капитализации, о стандартных парламентских партиях надо для ясности забыть, у них для этого нет ни мотивов, ни инструментов, ни компетенции. Отчего они за бугром и вымирают вслед за динозаврами, а у нас никак не хотят рождаться.

*Доклад на заседании круглого стола  
фонда «Единство во имя России»  
17 февраля 2005 года*

Уважаемые коллеги!

Скажу вначале несколько слов в пояснение к своей записке, которая была заранее разослана участникам заседания.

Корпус общественных наук нынче достиг таких успехов в познании современного ему общества, что даже не в силах договориться, как его называть. Говорят о «постиндустриальном» обществе, «постэкономическом», «постмодернити» и прочих «постах», а также — еще более неуверенно — об «информационном», «организованном», «конвенциональном» и т. п. Так что опереться тут помимо классики практически не на что. Но вещать о России вообще в содержательной пустоте тоже не хотелось бы.

Рискну все же предположить для начала, что Россия является вполне современной страной, не хуже и не лучше других. Что это означает, если чуть конкретнее?

**Во-первых**, в современном мире (в отличие от «индустриального») почти в каждой достаточно крупной стране так или иначе уже присутствуют и сосуществуют разнообразные уклады, образы жизни, социальные слои и сословия, политические, хозяйственные, этнические целостности, способы действия, которые возникли в самые разные времена во всех частях земного шара. «Цветущая сложность», замеченная русским философом Леонтьевым, в эпоху глобализации распространилась повсеместно.

**Во-вторых**, эти «внутренние миры» частично отражены в зеркале национальных культур, худо-бедно от-рефлексированы, поименованы, поставлены на учет, изучаются.

**В-третьих**, местами возникли и продолжают возникать новые правящие элиты, которые все более сознательно относятся к этому разнообразию как к конструктору «сделай сам себя». Они оперируют, манипулируют — пусть не всегда умело — наличными укладами как строительным материалом, кубиками, выстраивая из них здания институтов своего общества. Как грибы растут разнообразные социо-, эконом- и политтехнологии.

Каковы условия, решающие факторы успеха социальной инженерии новых элит? Во-первых, *концепции*, содержательная понятийная рамка, с помощью которой можно удержать это разнообразие в единой системе управления, работать с ним как с единым целым. Во-вторых, *инструменты* и *технологии*, которые позволяют расчлнить эту сложность и работать с каждой ее частью так, как она того требует, сохраняя общий контроль. В-третьих, *компетенция* управленцев, политиков, экономистов, социологов, то есть их практическая способность удерживать концептуальную рамку, владеть инструментами и уместно их использовать.

В свою очередь за тремя указанными факторами стоит единый вопрос: *что собой должна представлять правящая элита как эффективный социальный субъект?* Как она должна быть организована, мотивирована и оснащена? По существу, это — если пользоваться советской лексикой — основной вопрос современности.

По непостижимым причинам он застаёт врасплох дежурных политологов, не вписывается в повестку дня российских дискуссий, окаменевшую, как репертуар кабуки. До телехрипоты обсуждается, кто ловчее оприходует птицу-тройку — праволиберальный кучер, левопатриотический ямщик или ломовой извозчик с мигалкой. Ни при каких обстоятельствах не обсуждается: куда и зачем едем; из каких видов транспорта выбираем; что

должен хотеть, уметь и знать экипаж транспортного средства?

Произносящие дежурное слово «*партия*» не всегда отдают себе отчет в том, что в каждой конкретной ситуации за ним могут стоять совершенно по-разному *институционально организованные* социальные субъекты. Двуглавые абстракции «правые – левые», «либералы – социалисты», «реформаторы – консерваторы» и т. п. не оставляют возможности совершать какие бы то ни было осмысленные действия и грозят столкновением с невидимыми препятствиями.

Ответ на указанный вопрос известен. Правящая элита – прежде всего *собственник своей страны*. Не только в производственном и идейном смыслах слова, но прежде всего – в организационно-управленческом.

Сегодняшнее выступление я хотел бы посвятить такой важнейшей теме, как *собственность*. Собственности как таковой, ее частям, способам работы с ними, компетенциям, которые позволяют ею эффективно управлять.

\*\*\*

Уже более двадцати лет я занимаюсь проблемой собственности. Хотелось бы предостеречь и себя и вас, чтобы сразу не утонуть в частностях, пусть даже важных и конъюнктурных. Тема *капитализации* получила, казалось бы, более чем достаточное, даже избыточное освещение в литературе: существуют фолианты по тысяче с лишним страниц с изложением разнообразных оценочных методик и технологий ее подсчета. Но надо понять, что речь у нас идет не только и не столько о рыночной капитализации.

В более широком смысле *капитализация* актива входит как составная часть в понятие его *стоимости*. Это

интегральный расчетный показатель, характеризующий способность конкретного актива работать как капитал, то есть как самовозрастающая стоимость. Капитализация характеризует способность собственника актива работать с ним так, чтобы актив приобретал качество капитала и в этом качестве постоянно увеличивал стоимость. Рыночная капитализация может быть критерием оценки капитализации далеко не всегда и не во всех случаях.

Даниел Андрессен и Рене Тиссен в книжке «Невесомое богатство» (*Weightless Wealth*), модной ныне, но при этом, к счастью, содержательной, пишут, что оценка стоимости «нематериальных активов» — задача, которая рынку не под силу. Чтобы оценить их стоимость, требуются все более совершенные системы нормативного моделирования, стандартизации, основанные на осмысленном представлении о том, как устроены институты собственности, как работают в их рамках материальные и нематериальные активы, что они представляют собой как собственность.

Позвольте сказать несколько слов об интегральном видении проблемы собственности, ее философском, социологическом смысле, о понятии «собственность» как о парадигме или принципе объяснения и преобразования реальности.

С точки зрения собственности, переход от Истории-1 к Истории-2 на протяжении XX века — это переход из мира, в котором человек учился обладать *вещами* как собственностью, в мир, где предстоит осваивать управление *отношениями* между собственниками и по поводу собственности. Поэтому тема моего доклада — вовсе не капитализация России как некий экономический, рыночный показатель. **Главная тема — это управление капитализацией страны как профессия и призвание правящей элиты.**

\*\*\*

«Собственность» и «свобода» в русском языке — слова однокоренные. Тех, кто не прочь снисходительно улыбнуться лингвистическим чудачествам автора, отсылаю к двум словарям — толковому Даля и этимологическому Фасмера. Оба слова породнены старославянским «*свобство*» («*собъство*»). Его значения: свойство; существо; сущность; общность; лицо, ипостась Бога, совокупность личных свойств человека. А корень его связан с санскритскими «*свамитва*» и «*самити*», откуда берут начало русские слова «*свой*» и «*сам*» и вошедшее во многие языки *swami* — «учитель». Собственность — великий учитель свободы. Через выход человека из своей *обособленности*, через преодоление *междоусобиц*, овладение *свойствами*, обретение *самости* он движется к *освоению свободы*.

В современном русском языке это понятие окрашено скорее негативно. «Собственность» — «собъ» — «особь» — «обособление» — «усобица» — «междоусобный» — «пособник». Видите, здесь явно ощущается что-то плохое, чреватое шкурными противоречиями, взрывами усобиц и моральными конфликтами. «Обособление» указывает на связанную с собственностью великую проблему отчуждения — основной, если не единственный, вопрос философии, религии, искусства. «Собство» имеет букет значений, связанных с тем, что человек обособился, куражится и выпендривается: «Слишком много в нем собства».

С другой стороны, рассмотрим смысловой ряд: «собственность» — «собъ» — «собность» — «способность» — «способ». Язык подсказывает, что владение способом тесно связано с собственностью. Способность к действию рождает собственность, подобно тому как «винтовка рождает власть» (согласно учению Мао). Но это известная тенденция современного общества: тот, кто владеет способом управления, в итоге становится соб-

ственником. Русский язык предвосхитил ее задолго до теоремы Коуза, она внутренне (как говорят философы, имманентно) присуща его понятийному строю.

Джереми Рифкин в книге «Век доступа» (*The Age of Access*) провозгласил, что главное сегодня не обладание собственностью, а доступ к ней. После кратковременного увлечения слияниями и поглощениями многие поглощенные приходят к мысли, что если для их бизнеса требуется использовать конвейер завода на три часа в месяц, для этого вовсе не нужно захватывать весь завод. Гораздо проще получить доступ к этому конвейеру, договорившись взаимовыгодным способом с нынешним собственником. Операция по захвату завода требует огромных затрат времени и денег, не говоря уже о криминальной проблематике и других издержках. А затем выясняется, что все оставшееся время (за рамками нужных вам трех часов в месяц) вы должны кормить безработных рабочих, сторожить пустующие цеха и ремонтировать простаивающий конвейер.

Эпоха доступа приходит на смену эпохе обладания с ее феодальной идеей «титულიной собственности».

\*\*\*

Вернемся еще на минуту к этимологии и обратим внимание: слово «особый» в одной из трактовок означает примерно то же, что и «частный». Аналогичным образом в английском языке слово *particular*, которое означает «особенный», имеет второе значение — «частный», от слова *particle* — «частица». И словарь синонимов ставит рядом слова «частный» и «особый». Получается, что «частная собственность» означает «особая собь», то есть «масло масляное». Русский язык подсказывает нам: **всякая собственность является частной по определению.**

Почему же язык считает, что всякая собственность — частная? По банальной причине. Вдумайтесь в определение. Собственность — система отношений по поводу присвоения дефицитных ресурсов. Дефицитность ресурса означает, что на всех его не хватает, а потому разные *части* общества к нему относятся по-разному, некоторые из *частей* присваивают его эксклюзивным или преимущественным образом, а прочие стоят в очереди либо просто отдыхают.

Как только человек перестал быть целостным, как только рядом с Адамом появилась Ева, он оказался выброшенным из рая в чуждый мир. В этом мире *отчуждения* все вещи находятся в чьей-то собственности, все отношения строятся между собственниками по поводу собственности, все формы сознания — не что иное, как символы, образы, понятия собственности. **Общественный человек = собственник.** История собственности сомасштабна всей социальной истории человека. Как той ее части, которая закончилась, так и тех, которые только предстоят. Когда и если в каком-нибудь труднообозримом будущем социальная история мира (где люди разделены на индивидов, организации, корпорации, конфессии и племена) закончится и они воссоединятся в единое существо наподобие разумного океана Соляриса, только тогда исчезнет «свое» и «чужое». В одиночестве собственность теряет смысл, пустая вселенная льнет к ногам человека-хозяина. Нужен *иной* — действительный или воображаемый, чтобы вернуть наважде-ние собственности, отчуждения и присвоения.

Сказавши «а», надлежит иметь не столько смелость, сколько совесть сказать «б».

Государственная собственность, безусловно, разновидность *частной*, потому что государство как часть страны находится в ином отношении к собственности,

чем все прочие ее части: общество, корпорации, гражданские союзы и т. д. Корпоративная, гражданская, личная, колхозная собственность — все это разновидности частной. И как бы странно это ни звучало для советского уха, общественная собственность — тоже частная (разумея конкретное общество конкретной страны). Даже «общенародная» собственность всей страны — частная, поскольку страна — часть человечества.

А если набраться смелости и сказать еще и «в»? Продолжение этой линии мысли в глобально-стратегической плоскости означает: собственность всей страны как частная может быть взята под контроль, захвачена и поглощена заграничным (или трансграничным) частным собственником. Такое становится возможным в том случае, если ему удастся манипулировать одним или несколькими *институтами* собственности, например взять под контроль и изменить национальную идентичность. Технологии проектирования идентичности — наиболее прямой и мощный способ получения доступа к собственности, и, несмотря на их нынешнюю грубость и примитивность, они все чаще применяются в современном мире.

\*\*\*

Моему поколению (и мне как его частице) повезло. Посчастливилось, несмотря на то что зенит нашей жизни угодил на позорные 80–90-е годы, когда страна сыпалась, расплзалась у нас на глазах. Зато мы росли и учились в эпоху 60–70-х, когда наше общество было потрясающе сложным, с огромным богатством сил, укладов, способов действия, высокой концентрацией духа, который воплощался не только в ракетах, плотинах и балеринах, но и в быте, человеческих отношениях, социальных структурах. Уникальным ресурсом, который мы

оценили, лишь когда потеряли, было пространство страны — необозримое, открытое, доступное, надежное. Стипендии хватало, чтобы поехать и в Таллин, и в Ташкент, и во Владивосток. А в родных именах — Киев, Рига, Грозный — не слышалось ни угрозы, ни вражды, ни отчуждения.

Конечно, частью этой сложности была необходимость жить двусмысленной, потаенной, часто лицемерной жизнью. Жизнь раздваивалась из-за того, что наверху костенела умиравшая идеология, а внизу надо было действовать несмотря на нее, а часто и вопреки ей. И каждый сознательный гражданин, который пытался строить осмысленную жизнь, приносить пользу не только себе и близким, но и обществу, вынужден был изворачиваться, учился быть сам себе разведчиком, контрразведчиком, конспиратором.

Оазисами высокой образованности и достатка, интеллектуального поиска и ненатужного патриотизма были разбросанные по стране десятки военных городков при крупных испытательных и исследовательских центрах. Мне посчастливилось провести школьные годы в одном из них, и теперь задним числом я понимаю, что их косвенная социальная роль в развитии страны оказалась, может быть, важнее, чем прямая. И дальше, на физтехе, мне везло на друзей и учителей.

На фоне всего этого благополучия помню, какие странные ощущения испытал, когда уже в зрелые годы сунулся в проблему собственности. Из ее глубин вдруг повеяло холодом духовного одиночества, близостью недавней катастрофы. Здесь пролегал глубокий разлом, почти *вековой разрыв преемственности европейской мысли*. Здесь она была на долгие годы остановлена и отброшена назад с рубежа, зафиксированного в знаменитом 11-м тезисе о Фейербахе.

\*\*\*

Существует длинная (хотя, как и все в человеческой истории, прерывистая) линия духовной и практической преемственности в вопросе собственности. Она начиналась с античных греков, в явном виде — в «Государстве» и «Законах» Платона. В европейские темные века, когда вопросы собственности решались в основном на большой дороге, разработка проблемы преемственно продолжалась в трудах Отцов Церкви — Василия Великого, Григория Назианзина, Иоанна Златоуста...

Прорыв европейской мысли к пониманию подлинного масштаба темы совершился у немецких классиков: в трактате Готлиба Фихте «О замкнутом торговом государстве» и знаменитой гегелевской «Философии права». А кумулятивный эффект был достигнут в берлинском кружке младогегельянцев, прежде всего в работах Карла Маркса и его загадочных попутчиков Августа Цешковского и Мозеса Гесса.

На этом культурном фундаменте начало строиться современное видение собственности как человеческого самоотчуждения — совокупности социальных институтов, упорядоченных в той последовательности, в какой они формировались в истории общества подобно геологическим слоям, которые видны в каньонах и на речных обрывах. Строительство началось — и было заброшено почти на столетие.

Одно из возможных объяснений, почему в работе человеческой мысли над проблемой собственности произошел такой разрыв, может затрагивать личность Карла Маркса и его коммунистический выбор. Но это не единственное и наверняка не главное объяснение. Во-первых, у нас принято забывать о том, что Маркс начал как антикоммунист. Во-вторых, он изначально видел развилку выбора субъекта преодоления отчужде-

ния, овладения институтами собственности: «Самовозрастание капитала — создание прибавочной стоимости — есть... совершенно убогое и абстрактное содержание, которое принуждает капиталиста, на одной стороне, выступать в рабских условиях капиталистического отношения совершенно так же, как рабочего, хотя и, с другой стороны, — на противоположном полюсе». Капиталист и рабочий скованы отчужденной формой своей деятельности: у одного она сведена к абстрактному «вкладыванию», у другого — к столь же пустому «вкладыванию». Оба порабощены: один — стихией рынка труда, другой — невидимой рукой рынка капитала. Конечный выбор Маркса в пользу пролетариата, обусловленный историческими обстоятельствами, личными качествами и судьбой, никак не отражается на содержании заложенного им фундамента *институционального подхода к собственности*.

\*\*\*

Думаю, другие причины разрыва стоит искать на пересечении двух тенденций. **С одной стороны**, можно говорить о давлении научной парадигмы, самого факта существования физико-математического стандарта науки, которая позволяла предсказывать ход и результаты механических, физических процессов. **С другой** — хозяйствующие субъекты, пустившись в рискованное плавание по волнам рынка, хотели побыстрее занять теоретическую счетную машинку, которая дешево и сердито выдавала бы количественные результаты. Так возникло «практическое» искушение, соблазн кажущейся простоты и доступности результата. Мысль согрешила, и на свет явились маржиналистские модели, неоклассическая теория, в которой ценой чудовищных упрощений (на свете есть только спрос и предложение, кото-

рые отображаются соответствующими кривыми; субъекты рынка ведут себя исключительно рационально; информация доступна для всех даром, мгновенно и полностью; никто никого не обманывает, не ведет себя коварно и т. д.) удалось получить счетные модели, что позволяли предсказывать и предписывать в цифре простейшие действия для кейсовых псевдосубъектов игрушечного рынка.

Наверное, этап впадения в детство был необходим, но западная теория изрядно подзасиделась в песочнице. У нас же марксизм, из которого выпарили остатки Маркса, был превращен в сборник ритуальных песнопений. Вопрос о количественном анализе в «политэкономии социализма» не стоял. А те хозяйственники, которым нужны были цифры, пользовались госплановскими расчетными технологиями, и для них вся тема собственности ушла в идеологическую даль. Роковую роль, которую на Западе сыграл маржинализм, у нас исполнила социалистическая эконометрия и балансовые методы.

Лишь с огромным трудом с 30-х годов XX века европейская мысль начала выкарабкиваться из «темного века» вульгаризации. Этот процесс обычно связывают со старыми институционалистами. Среди них на первом плане — выдающаяся фигура Джона Коммонса, который впервые и ввел представление об институтах и сопряженных с ними трансакциях. Но он остался, как и многие западные классики, непонятым. Он писал сложно и путанно, а на русский язык, кстати, до сих пор практически не переведен. Проблема Коммонса также и в том, что к его работам, где дана первая классификация трансакций, обращаются прежде всего экономисты, которые упорно впихивают всю классификацию в один из ее горизонтов — экономический, поскольку двух других для них просто не существует, либо они насильственно редуцирова-

ны к «рынку». Потому главное в наследии Коммонса — до сих пор в числе молчащих генов культуры.

Тем временем под воздействием лавинообразного обновления социальной реальности стали проклевываться новые институционалисты, куда более незатейливые, зато практичные. Уже Рональд Коуз, старейший из новых, в своих статьях 30-х годов фактически вышел на представление о трансакционных издержках и о конкретном вкладе отдельных институтов общества в их величину. В настоящее время продолжается слипание нового институционализма из параллельно возникавших дисциплин типа «теории фирмы», «теории трансакционных издержек», «теории институтов», «теории организации промышленности», собственно «теории собственности» и т. п. Общее между ними заключается в том, что они шаг за шагом учатся обходиться без фантастических предпосылок неоклассической теории, втаскивают в свой предмет все более реалистичные представления о хозяйственной деятельности: о нерациональности субъектов, о различных типах их «оппортунистического поведения» (естественного желания поторговаться, обвести партнера вокруг пальца, дезинформировать и т. п.), о том, что информация может быть неполной, поступать не мгновенно, стоить денег и т. д. И сегодня из разных ручейков постепенно сливается единый поток *нового мейнстрима, который возвращается в институциональное русло*, покинутое западной экономической мыслью более чем на век.

\*\*\*

К чему привела эта столетняя засуха?

Собственность исчезла из интеллектуального дискурса, она осталась как фигура обыденной речи, которая, например, в русском языке вообще приобрела шкурно-материальный смысл (не считая живучего словца «собст-

венно»). Единственный оазис, где хоть что-то уцелело, — профессиональная юридическая фея. Тему собственности в ней подменяет «правособственность» (пишется и мыслится слитно) на барахло, которое под судебнo-нотариальным присмотром наследуется, отчуждается и т. п. Утеряно добытое великими немцами понимание, что собственность — вся интегральная совокупность производящих действий, отношений, форм сознания социального человека. Вместе с этим ушло целостное видение человека, живущего в обществе себе подобных.

Не востребовано гениальное наследие «Рукописей 1844 года» — конструктивный взгляд на собственность как здание, которое имеет несущие конструкции, стены, этажи, подъезды, лестницы, двери — объективно обусловленную внутреннюю расчлененность и единую структуру. И намеченное там же представление о том, что в этом пространстве типологии понятий, *в этой системе классифицированных форм деятельности есть упорядоченность, направленность к преодолению отчуждения*, которая устанавливает отношения между разными формами и ступенями собственности человека. Образовавшаяся пустота зияет произволом богооставленности, заполняется житейским хламом и фантазмами, будто человек волен двигаться в истории куда глаза глядят. Даже если признать, что пространство социальных форм как-то классифицировано и организовано, но не почувствовать его гармонии, не уловить некоторого заданного здесь отношения порядка, немедленно выползает из всех щелей пресловутый волюнтаризм, ересь XX века, которая воплощена в хрущевской заполярной кукурузе и выражена в чухейской формуле Ким Ир Сена: *«Человек хозяин всему и решает все»*.

Как следствие, в теории мы обречены гадать о наличии либо отсутствии «прогресса», а на практике не мо-

жем ответить на простейшие вопросы: что из предприняемого современными хозяйствующими субъектами — благо, а что зло, что отвечает тенденции, мейнстриму, социальным закономерностям, а что реакционно, тормозит страну, корежит сами субъекты и всех окружающих.

\*\*\*

Собственность в своем становлении проходила качественные этапы, и каждый из них оформился в виде того или иного типа невидимой руки, контролирующей определенный слой в системе отношений между собственниками. Когда такая подсистема производственных отношений становится предметом сознательного рассмотрения и преобразования со стороны общества, о ней говорят как об *институте собственности*.

Институт собственности — искусственно-естественный объект-субъект, зона столкновения разумной, конструирующей воли с «человеческой природой», самоотчуждением деятельности предшествующих поколений в виде социальной игры, под действие правил которой собственники попадают помимо своей воли.

Сталкиваясь с собственностью, человек конкретно сталкивается с ее институтами, которые соподчинены в соответствии с тем порядком, в котором они возникали в истории. Авиаконструктор, овладевая стихиями воздуха, земли и огня, при создании самолетов должен правильно учесть законы аэродинамики, тяготения и горения, присвоить и использовать подъемную, гравитационную и реактивную силы — и только тогда самолет не падает, а летит. Точно так же хозяйствующий субъект, если он хочет быть успешен в своей деятельности, сталкиваясь с институтами собственности, должен суметь превратить самостийную силу каждой невиди-

мой руки в силу ускорения, сформировать из них необходимую ему социальную конструкцию.

\*\*\*

В нашей стране ситуация, как всегда, особая. (Хотя не удивлюсь, если выяснится, что она как раз типичная.) Россия относится к числу стран, которые проломились, провалились в современную эпоху, не имея в своей истории и своем теле полной совокупности невидимых рук, полного набора социальных тканей собственности. В частности, в России слабо представлены исторически наиболее поздние слои рыночных сил, связанные с правом, деньгами и капиталом. Нам приходится в отличие от более «правильных» стран заниматься не просто реструктуризацией институтов собственности, но и созданием ряда институтов рынка практически на пустом месте. Кроме того, при метаисторическом прорыве мы залетели слишком далеко в будущее, в Историю-2, и на протяжении всего XX века вынужденно пятимся назад, задним числом заделывая дыры и пустоты в институциональном теле страны. С этой точки зрения весь XX век может выглядеть как некоторый регресс или отступление назад — если не учитывать масштаб и направление того головокружительного скачка, который наша страна проделала в начале XX века.

Но обмусоливать подобные материи на уровне философии и публицистики можно бесконечно. Единственный способ доказать возможность воздухоплавания — конструировать самолеты и летать на них. Нужно превратить общие представления об управлении собственностью в стандартную управленческую практику, а в идеале — в конкретную государственную политику. Для этого конструкторам требуется ясное представление о том, сколько и каких институтов собственности долж-

но быть в теле нормального общества, в чем отклонение страны от этого глобального стандарта, какова технология выращивания, заимствования, конструирования отсутствующих институтов. Не менее важно учиться преодолевать и использовать силу сопротивления институтов действующих.

Среди участников нашего круглого стола не видно членов правительства. Но я не собираюсь призывать присутствующих биться в падучей на Горбатов мосту. Каждый из нас фактически является собственником, причастен к управлению собственностью в рамках тех или иных институтов. Мы с коллегами сейчас заняты учреждением управляющей компании, в рамках которой постараемся превратить свои знания о собственности в конкурентные преимущества. Если различные проекты под нашим управлением станут развиваться и капитализироваться несколько быстрее других, это и станет лучшим аргументом в пользу вышесказанного.

## **Заключительные замечания**

Хотел бы выразить признательность всем, кто принял участие в обсуждении темы настолько же важной, насколько диковинной для нашего политического слуха. Попробую отозваться на несколько важных тем, так или иначе задетых в ходе обсуждения.

\*\*\*

Существует целая иерархия институтов собственности (рыночные институты, корпоративные, общественные), влияющих на эффективность собственности, в ча-

стности на ее стоимость. В книге *Experience Economy* дан хороший пример институционального подхода к стоимости кофе. Кофейные зерна, собранные в месте своего произрастания и упакованные в транспортировочные мешки, обходятся оптовым покупателям, к примеру, в полтора цента за порцию, необходимую для приготовления одной чашки напитка. То же самое количество кофе, но уже в виде порошка в стандартной магазинной упаковке стоит 15 центов. В баре или небольшом ресторанчике средней руки эта самая чашка кофе обойдется вам в полтора доллара. Наконец, на площади Сан-Марко в Венеции имеется культовый ресторан, в котором вы можете сидеть поутру, наслаждаясь самим фактом присутствия в столь судьбоносном месте, любуясь на пуганых Ходасевичем голубей и прихлебывая ароматный кофе стоимостью больше пятнадцати долларов за чашечку. Авторы книги обратились к герою, оплатившему такой счет, с вопросом: «А оно того стоит?» Он ответил не колеблясь: «Assolutamente!» («Безусловно!»). Стоит, потому что там **вместе с кофе продается идентичность**. Вы платите за свою причастность к истории европейской цивилизации, за право присутствовать в одном из ключевых мест ее формирования, прикоснуться к ее богатствам. А кофе продается в нагрузку.

Готов согласиться с тезисами многих участников обсуждения о том, что единство общества, уровень его культуры, воля элиты, компетенция кадров — то есть **качество институтов общества и прежде всего институтов его идентичности — решающим образом влияют на капитализацию активов страны**.

В связи с этим хотел бы в позитивном ключе отреагировать на единственное возражение, которое сегодня услышал. Было сказано, что государственная собственность и общественная собственность — одно и то же,

почти синонимы и в этом качестве одинаково противостоят частной.

Я с должным уважением отношусь к традициям словоупотребления в газете «Ведомости» и учебниках по менеджменту. Но в еще большей степени, как и всякий сколько-нибудь причастный к культуре человек, признаю авторитет Писания и предания. Традиция думать и говорить о собственности гораздо глубже и старше газетных стереотипов. В этом смысле не я, а корневая структура русской речи во мне настаивает на том, что любая собственность, будь то общественная (собственность общества конкретной страны), государственная, корпоративная и т. д., является частной по определению. По тому определению, которое заключено в определенности самого понятия «собственность».

Государственные (корпоративные) институты собственности и ее общественные институты — два фундаментально различных типа институтов частной собственности. Российское общество — только часть страны под названием Россия. Российское государство — другая ее часть. Но тут надо учитывать особенности русского языка, понимать, что слово «государственный» не тождественно английскому *state*, а «общественный» не тождественно *public*. *Public* на русский язык вообще не переводится. Для нас общественное — нечто третьесортное, связанное с художественной самодеятельностью и общественными туалетами. В то время как *public* подразумевает «государственное» как соподчиненное.

И это гораздо больше, чем игра словами. Если мы действительно хотим разобраться, каким образом институты идентичности определяют капитализацию, придется всерьез отнестись к символам и смыслам, выношенным в лоне традиции. Положим, нынешним сте-

реотипам понятий о собственности около ста лет. Но старославянскому «свобству» больше тысячелетия. А понятие «свамитва» в санскрите еще вчетверо старше. И сам наш язык, его понятия, формы сознания — тоже часть нашей частной собственности. Нас — как часть человечества — язык закрепощает и нами управляет. У языка каждой страны есть свои странности, пробелы и проблемы.

Говоря о собственности, управляя собственностью, мы, безусловно, должны учитывать, что говорим и действуем по-русски. Родной язык разом и темница наша, и окно в мир. Свобода и совершенство владения русским языком фундаментальным образом предопределяют уровень капитализации активов нашей страны. Как история площади Сан-Марко, ее дух и атмосфера предопределяют десятикратный рост стоимости обычной чашки кофе.

\*\*\*

Совершенно согласен с коллегами, что в проблеме российской капитализации приходится начинать с азав, с ликбеза. Необходимо работать с предпринимателями, двигаясь вместе с ними в русле простейших проектов — только не учебных, а реальных. Первый шаг к овладению общей собственностью состоит в том, чтобы наладить расширенное воспроизводство своей. Но обеспечение такого воспроизводства — это и есть превращение конкретной собственности в капитал, синоним ее капитализации.

Что делать, если предпринимателю достался актив, работоспособный в принципе, но не востребованный в настоящее время на рынке, растерявший поставщиков и потребителей, неработающий, непродаваемый, несъедобный, — типичная ситуация для «переходной эко-

номики». Ответ известен, но, увы, только «в принципе»: включать свой актив в цепочки и сети производства добавленной стоимости. Сети, в узлах которых — активы и ресурсы, принадлежащие другим собственникам, с которыми необходимо договориться, то есть *спроектировать и построить поверх технологической сети другую — контрактную, коммуникационную.*

Само по себе такое умение не сверхъестественно — подумаешь, бином Ньютона! Но сегодня ему нигде не учат. Для высшей школы эта деятельность не существует. Идеологи и разработчики различных стандартов «управления проектами» лишь в последнее время начинают осознавать, что в их стандартах разработан только производственно-технологический этаж и начисто отсутствует контрактно-коммуникационный. Простейшие теоретические модельки транзакций едва проклюнулись у новых институционалистов. Дефицит содержательного, социального стандарта предпринимательского проекта вырастает в фундаментальную проблему.

Проблема безграмотности решается технологически, людей можно и нужно научить, подходящие педагогические методики разработаны и применяются. Соответствующий стандарт тоже нет надобности выдумывать, его состав обусловлен, повторяюсь, объективной структурой институтов рынка. Это сравнительно простая часть проблемы собственности.

Задачу нужно решать методично и спокойно, но безотлагательно. Государство должно бы сыграть здесь решающую роль, но коль скоро не может или не хочет, все это решается силами существующих предпринимательских объединений, например «ОПОРЫ России». Разговоры об этом ведутся уже свыше пяти лет. Простейшие стандарты давно существуют и используются. Мы в Центре корпоративного предпринимательства на ос-

нове такого стандарта разработали и в 2003 году запустили общероссийскую программу «1000 предпринимательских кадров». Оба заинтересованных ведомства (МЭРТ и Минобразования), кстати, ее публично поддержали, хотя никаких реальных шагов ни министерства, ни предпринимательские союзы не сделали. Говорят, при таком государстве ничего сделать невозможно. Полагаю, очень многое возможно и при таком государстве, и без всякого государства. Глаза боятся, а руки делают. Беда в другом: руки заняты не тем, а бесстыжие глаза ничего не боятся.

\*\*\*

Институциональный стандарт связывания активов в цепочки производства добавленной стоимости подразумевает, что собственники этих активов ведут себя рыночно. Предпринимательская компетенция базируется на рыночной, бизнесовой как на своем фундаменте. В нашей стране это очевидное требование оборачивается фундаментальной проблемой: хозяйствующие субъекты в массе своей не прожили этап рынка, в лучшем случае они «ознакомились» с ним в теории. Российские реформаторы разрешили всем вести себя рыночно, но не озаботились этому научить. Поэтому простейшие предпринимательские проекты, которые на Западе идут поверх сети малых и средних бизнесов, сталкиваются у нас с невероятными препятствиями. Наши собственники сплошь и рядом не ведут себя как рыночные субъекты: не готовы к реальной конкуренции, не понимают своего интереса, не умеют экономить на издержках, не в состоянии правильно заключать контракты.

Знакомые управленцы из РАО «ЕЭС России» столкнулись с этим, решая стандартную, казалось бы, задачу вывода на аутсорсинг некоторых функций по обеспече-

нию деятельности ГЭС Волжско-Камского каскада (питание, транспортировка, безопасность, ремонт стандартных сооружений и т. п.). Были проведены тендеры с целью выявить — в тех сравнительно продвинутых регионах, где расположены станции каскада, — компании, которые как субъекты рынка могут обеспечить эти функции на должном уровне качества. Но чаще всего оказывалось, что ни одной готовой компании, соответствующей рыночному стандарту, даже среди победителей конкурса просто нет. Приходится брать наиболее подходящих хозяйствующих субъектов, которые пока недотягивают до стандарта нормального бизнеса, и вкладываться в их обучение и реструктуризацию с целью подтянуть их до бизнесового уровня. Пока наш хозяйственник не прошел эту школу рынка (не научился экономить на издержках, не соображает, как дешевле купить, дороже продать), он ведет себя, как нестандартная деталь, которая не паяется в схему предпринимательского проекта.

\*\*\*

Наверстать пропущенную эпоху рынка рыночным же путем — куда более беспочвенная утопия, чем напрямую по-монгольски скакать от феодализма к социализму. Нэповский лозунг — «Учиться торговать» — припоздал на столетие, тут мы отстали навсегда. Ибо вектор глобального постэкономического мейнстрима давно развернулся на 180 градусов — к разработке и массовому освоению стандартов проектной предпринимательской деятельности, стандартов управления стоимостью.

В жизни современного общества, прежде всего западного (в цивилизационном, а не географическом смысле слова), стандарты играют огромную и все возрастающую роль — начиная от технологических и заканчивая стан-

дартами образа жизни. Казалось бы, на праздник стандартизации мы тоже опоздали. Однако еще не вечер.

Для западных управленческих стандартов сегодня характерны избыточная разношерстность, эмпиризм и низкое качество. Во многом, кстати, это следствие упоминавшегося векового провала в работе над проблемой собственности. В действующих стандартах управления проектами институциональное содержание почти на чисто отсутствует. Они опираются на логистические представления, в то время как в основе должны быть скорее «социологистические». Со стандартами корпоративного и стратегического управления дела обстоят еще более уныло. Нормативные концепции, зашитые в оболочку IT-технологий, вообще имеют даже не пост-, а доиндустриальный характер.

Российский шанс в том, чтобы разработать и реализовать качественно новое поколение институциональных стандартов управления собственностью. Например, стандарт предпринимательского проекта должен содержать — по принципу два в одном флаконе — корректную формализацию бизнес-процесса (чего и в помине нет в IT-продуктах семейств ARIS и SAP) и основанную на ней институциональную методологию построения сетей производства новой стоимости. Рынок при этом не насаждается либерал-большевистскими декретами, не уничтожается, не проскакивается — он «снимается» (aufheben), используется предпринимателем как управляемая производительная сила.

\*\*\*

В чем, по-моему, сухой остаток обсуждения?

Что мы можем знать о грядущем социальном субъекте, которому предстоит повысить капитализацию России? Не так уж и мало.

Это правящая элита, призванная и способная выполнять миссию хозяина, **собственника страны**.

Управление страной как собственностью не технократично, а содержательно. Оно основано на фундаменте знаний о конкретной совокупности **институтов собственности**, имеет своим предметом систему отношений между собственниками.

Управление осуществляется через разработку и реализацию последовательности управленческих **стандартов предпринимательского, корпоративного и стратегического уровня**.

Но мы давно перешли границу, за которой аналитика, дискуссии, рефлексии бессильны. В контуры новой элиты недостаточно всматриваться и вдумываться, ее нужно безотлагательно формировать. От нас требуются социальное творчество, конструирование институтов собственности, управленческая компетентность — чего себе и всем нам искренне желаю.

## Часть III

# Стратегия не прямых инвестиций

*Противодействие истине неизбежно, особенно если истина облекается в форму какой-либо новой идеи, однако сила сопротивления может быть уменьшена... Присматриваясь к тому, через какие этапы прошли различные новые идеи, пока они не получили признания, мы убеждаемся, что этот процесс был облегчен в тех случаях, когда идеи удавалось представить не как нечто совершенно новое, а как возрождение в модернизированном виде освященных временем, но позабытых принципов или практики. Для этого не надо было прибегать к обману, надо было лишь взять на себя труд обнаружить такую связь, ибо «нет ничего нового под солнцем».*

Б.Х. Лиддел-Гарт.  
«Стратегия не прямых действий»



# ПРИВИТИЕ КАПИТАЛИЗМА В РОССИИ\*

## КАКОВА ИДЕОЛОГИЯ капитала и капитализации?

Невинная буковка «и», которая здесь соединила капитал с капитализацией, скрывает под собой метаисторическую бездну размером с XX столетие.

Карл Маркс, признанный величайшим философом в истории человечества согласно одному из последних британских опросов общественного мнения, писал в «Капитале» полусуто-полусерьезно: «Обеспечьте 10%, и капитал согласен на всякое применение, при 20% он становится оживленным, при 50% положительно готов сломать себе голову, при 100% он попирает все человеческие законы, при 300% нет такого преступления, на которое он не рискнул бы, хотя бы под страхом виселицы». А в рукописях, наедине с собой и потому чуть более серьезно, он называл капитал «господствующей абстракцией». Капиталистами правит невидимая рука рынка, которая не оставляет своим агентам места для каких-либо идей либо идеологий. Капитал — невидимая

---

\* Ответы на вопросы «Российского экспертного обозрения»

голова этой невидимой руки, он сам по себе идеология. Впрочем, все это дела минувших дней.

**Во-первых, капитализация как человеческая деятельность** — сознательное превращение вещей в капитал, придание им качества капитала, то есть способности расширенно воспроизводить себя. **Во-вторых**, это количественное изменение, наращивание данного качества, **управление качеством капитала**. Тут мы, поднатужась, под невидимую руку рынка капиталов подсовываем свою. У людей, которые занимаются капитализацией, идеология уже, безусловно, есть. У них-то, собственно, она и появляется впервые в истории. В широком смысле слова это идеология свободы, а в узком и конкретном — идеология инвесторов, желающих освободиться от превратностей рынка капиталов, который, как всем известно из экономической классики, склонен к разрушительным припадкам, циклическим спадам и взлетам. Вложив с вечера капитал в ценные бумаги, утром вы рискуете проснуться либо безумно богатым (пальцем для этого не пошевелив), либо разоренным (хотя ночью ничего дурного не совершали).

Управляемое повышение уровня капитализации своей собственности — первый шаг к овладению системой отношений собственности, преодолению социального отчуждения. А эта задача, завещанная всей историей европейского гуманизма, подразумевает в качестве своих ступеней триаду идеалов свободы, справедливости и братства.

### **Цель компании — заработать деньги или изменить мир?**

«Или» здесь неуместно, если вспомнить, что в компании работают люди. Трудно представить себе человека, единственной целью которого было бы заработать деньги.

Деньги не едят, не надевают. Даже если вы этого захотите, не удастся обклеиться непосредственно деньгами, придется сшить штаны или юбку из банкнот. Деньги для любого человека являются лишь одним из средств, промежуточным этапом достижения других целей. Другой вопрос – простираются ли эти цели на изменение мира или человеку достаточно своей семьи. Мир человека – матрешка, в ядре которой пульсирует наша боговдохновенная самость. Где-то снаружи таится то, что людям всего нужнее – смысл, счастье, и этим далеко еще не исчерпан мир человека. А промежуточные слои – разнообразные институты, которые отделяют его от достижения человеческих целей. Деньги (как и компании, кстати) являются одним из институтов. И если можно достичь чего-то без посредства банкнот, подверженных фальсификации, с магнитной кредитной карточкой, человек охотно обойдется без этих бумажек. А если вместе с партнером установить клиринговую систему прямых обменов, то человек, конечно, вообще обойдется без архаичного института денег, лишь бы высшая цель достигалась.

### **Как рождалось управление капиталом?**

Чтобы не пересказывать трехтомник Броделя<sup>1</sup>, начну с какой-нибудь банальности. Смыслом большого XX века (который наступил местами раньше, чем 1900 год, а для многих народов еще не завершился) является как раз переход, прорыв из Истории-1, увенчавшейся рождением капитала как производительной силы, в Историю-2, где предстоит освоить управление им.

---

<sup>1</sup> Бродель Ф. Материальная цивилизация, экономика и капитализм: XV–XVIII вв.: В 3 т. – М., 1986–1992.

Человек на всем протяжении Истории-1 учился присваивать силы и вещества природы, распределять их, обмениваться ими, пока не породил на свет такую удивительнейшую вещь-силу, которая ухитрилась производить и расширенно воспроизводить сама себя. Капитал — социальная машинка, которая все время производит больше капитала, чем было; он лезет из своих первоначальных границ, как тесто из квашни. На этом величайшем достижении закрылась начальная школа освоения вещей-сил.

Капитал как бизнес живет, кредитуя другие бизнесы, товаропроизводящие и торговые. В XX столетии в силу ряда известных причин существовать за счет кредитования становится все более затруднительным. Чтобы выжить, **капиталу приходится стать инвестиционным, прокачивать себя через проекты**: все более длинные и сложные цепочки из производительных сил, сознательно конструируемые для создания новой (добавленной) стоимости. И тут выяснилось, что «дикий запад» закончился: все вещи-силы, которые могут понадобиться в проекте, это уже не часть природы, они имеют собственников.

Чтобы ваша вещь лучше работала как капитал, надо вставлять ее во все новые производящие цепочки. Управляя своей вещью как капиталом, человек вылезает из границ этой вещи, тянется к другим вещам-бизнесам и натывается на вполне видимые руки их собственников. Так впервые он оказывается вынужден обратить внимание на других людей, которые до сих пор — в нео-классической модели спроса/предложения, совершенной информации и однородных товаров — были ему неинтересны. Приходится посмотреть в глаза другому человеку — пока еще не как экзистенциальному существу, созданному по образу и подобию, а всего-навсего как хозяину того склада, который нужен для хранения произведенной продук-

ции, начальнику автоколонны трейлеров, необходимых для ее доставки, владельцу торговой сети. Нужно понять систему интересов каждого из них, логику его бизнеса, чтобы связать их системой запроектированных контрактов. Тогда-то и наступает *период управления стоимостью своего капитала, понимаемой как плотность пучка пропущенных через него цепочек производства добавленных стоимостей*. Вот что открывается в новой бездне — если вкратце.

### **Зачем предприятию нужна идеология?**

Предприятие — двусмысленное слово. Его можно понимать двояко. Если предприятие — это контора или завод, то ему несвойственно ни вдохновляться, ни нуждаться, ни страдать. Но вообще-то «предприятие» по-русски означает первичный акт деятельности, в процессе которого человек, собственно, только и становится человеком. Предпринять нечто, согласно Далю, означает совершить некие новые, важные и значимые, притом очень дискомфортные и опасные действия.

Воспроизводя то, что уже делают другие, можно просто обезьянничать, и для этого идеология не требуется: нужно лишь внимательно следить за руками других пекарей, докеров и брокеров. Функционеру не нужна идеология, ему достаточно зарплаты.

Но если я предпринимаю нечто невиданное, например путешествие в поисках нового континента, мне необходимы не только знания, накопленные прежними мореплавателями, но и вера, что неоткрытые земли существуют, и воля плыть сквозь ураганы, а не мечтать на диване. Пускаясь в сомнительное предприятие, уповать на стабильную зарплату и твердую пенсию не приходится. Значит, человеком должна двигать идея — нечто нематериальное, не тождественное жалованью или зва-

нию героя капитрда. Поэтому ответ на вопрос подразумевается смыслом самого вопроса.

### **Каковы особенности развития капитализма в России?**

На нескольких страницах по поводу особенностей развития капитализма в большой и сложной стране можно сказать нечто предельно абстрактное и поэтому банальное. Общеизвестно, что капитализм в России не эволюционировал так, как в абстрактных странах образцового Запада, где он по официальной версии прорастал и вызревал сам по себе. Куски зрелой капиталистической ткани были импортированы в Россию в разные эпохи и по разным поводам. В России никогда не было капитализма в западном смысле как базового жизненного уклада, но были отдельные анклавные зоны, где он бурно расцветал. При этом, как считается, более укорененным был промышленный капитал — заводы Демидова или сормовские верфи. С купеческим капиталом все уже обстояло сложнее. Что же касается банковских капиталов, то они, как правило, были родом из-за рубежа, большей частью из Антанты. Поэтому Россия никогда не знала целостного капитализма — он был слоистый и локальный. Большая часть населения обреталась в архаическом крестьянском укладе, буржуазного пороха она сроду не нюхала. После революции почти все острова капиталистического архипелага постигла участь Атлантиды.

Но подобные особенности вовсе не являются российской монополией. Образцово-идеальная страна Запада — не более чем художественная абстракция, извлеченная из конкретики Англии, Франции, Германии, Италии и США. Чем дальше от Англии, тем менее классично возникновение капитализма. Даже в Истории-1 оно

езде было кривое, косое, ограниченное и все равно включало заимствование. Сегодня, в эпоху постиндустриальной связности, новое, рождаясь единожды в какой-то одной стране (глубоко несчастной, кстати), всеми прочими заимствуется. Они в свою очередь делятся на успешно догоняющих и тех, кто не догоняет (а затем резко перегоняет). Заимствование в современном мире является органичным элементом развития.

Чтобы указать, чем отличается Россия в этом смысле от других стран, нужно было бы сперва дать классификацию способов заимствования и типов социальной ткани, на которую ложится это отличие. Но здесь современное обществоведение не идет дальше отдельных мифов, картинок и лоскутков. Например, в дискурсе, возводимом к Максиму Веберу, уместно рассуждать, что русские старообрядцы имели такую этику, которая будто бы подходила для людей, ориентированных на индивидуальный успех и прибыль. Не готов говорить на такие темы.

### **В чем актуальность и альтернативы капитализма?**

Сегодня он актуален, как никогда прежде. Там, где в истории страны не случилось эпохи полноценного капитализма, через сито которого пропускалась бы большая часть населения, не возникло достаточно плотной социальной ткани из современных структур, институтов, типов личностной мотивации, на фундамент которых можно дальше ставить этажи современного общества. Поэтому в теле таких стран — а их очень много — зияет дыра, и если мы хотим двигаться в современное общество, то должны ее заполнить.

Другое дело, что заполнение не может произойти эволюционно. Если вам нужен радиоприемник, вы же не будете по новой изобретать грозоотметчики и ва-

риометры, как в эпоху Попова и Маркони, а пойдете в магазин и купите готовое устройство, которое опирается на столетнюю культуру производства радиотехники.

Отсутствующий пласт собственной истории нельзя восполнить, издав декрет о том, что капитализм разрешается. С таким же успехом можно издать декрет, что инвалиду разрешено встать с коляски или полететь по воздуху. К сожалению, для этого потребуются долго лечиться и учиться. Поскольку предполагалось, что в ходе очередных российских реформ капитализм возникнет сам собой путем позволения ему возникнуть, этот вопрос для нас едва ли не актуальнее по истечении пятнадцати лет, считающихся эрой расцвета капитализма.

Такой способ «получения капитализма» в современном мире ведет к обратному результату. Создается устойчивый механизм, блокирующий и разрушающий дальнейшие попытки переноса к нам капиталистических институтов. Естественно, если вы разрешили кому попало приватизировать диспетчерские вышки и покуражиться в кабинах авиалайнеров, то позже, разбираясь, почему так и не появилась современная гражданская авиация, вы выясните, что граждане, само назначившиеся «летчиками», переделали сломанные самолеты в пивные ларьки, испохабили аэродромы и распугали пассажиров, — в итоге получается не ноль, а устойчивый минус.

Повторюсь, это важно: капитализм как часть фундамента любого современного общества безальтернативен. Альтернативны пути вхождения стран «догоняющей капитализации» в ткань современного миропорядка. Но эту проблематику мы подробно разжевывали еще в докладах руководству СССР в начале 1980-х годов, опубликованных в книге «После коммунизма».

Если же переходить к более существенным вопросам, тогда нужно было бы говорить не об альтернати-

ве капитализму, а о типологии и генезисе «посткапиталистических» обществ и об альтернативах человеческой деятельности в Истории-2. Но что бы ни было после капитализма, это «после» не состоится, если вы альтернативным путем не заткнете актуальную дыру на его месте.

### **Возможен и нужен ли капитализм в России?**

В принципе я уже ответил: капитализм возможен в любой стране, и он нужен любой стране, но в конкретном смысле. Если в историческом теле страны его не было и нет, она будет проваливаться в эту пустоту, как трактор, пашущий поле, проваливается в карстовую пещеру. Но сами пещеры всегда имеют уникальную структуру.

Капитализм — всего-навсего общество, которое умеет устойчиво производить и воспроизводить вещи и самое себя как вещь, это хозяйство, которое саморегулируется, в нем все, что нужно, ремонтируется и еще остается прибыль. Россия принадлежит к числу несчастных стран, где народные умельцы создавали уникальные агрегаты и удивительные организации, но каждый раз, стоило создателю-Левше помереть или отлучиться, его творение необратимо разваливалось. И наши «бизнесы» чаще всего не работают в отсутствие бизнесмена: он уехал в отпуск — все рассыпалось. Это означает, что не пройдена школа капитала, люди не умеют делать вещи, которые обладали бы способностью себя самоподдерживать и самонаращивать, не обеспечивается расширенное воспроизводство. Если эта элементарная компетенция не приобретена, то, двигаясь в светлое постиндустриальное общество, всякий раз вы будете с хрустом проваливаться в архаику.

**На сегодняшний день общество, именуемое капиталистическим, обернулось для большинства россиян нищетой, потерей стабильности и отсутствием видимых перспектив. Закономерность это или случайность?**

В первой части вопроса правильно использован оборот «именуемое капиталистическим». Из того, о чем мы говорили, ясно, что оно именуется так совершенно напрасно. У Евгения Евтушенко есть длинное фальшивое стихотворение, где он кокетливо отнекивается от причисления к богеме, но конец там правдивый:

*Какая-то рядом мезера,  
С которой полжизни прожил...  
Вот вы говорите – богема.  
Спасибо, но не заслужил.*

Мы ни с какого боку не заслужили высокого звания капиталистического общества. Почему же то общество, которое получилось за 15 лет автономного российского существования, обернулось для большинства нищетой, потерей стабильности и отсутствием видимых перспектив?

Чем предопределяются в каждом конкретном обществе его благосостояние, уровень стабильности и характер перспектив? Маркс объяснял, что такой фундаментальной основой является *структура собственности данного общества*. Теперь, спустя 160 лет, тому же учит мейнстримный неоинституционализм.

И вот тут-то с первого же взгляда современная Российская Федерация предстает скопищем диковин.

В типичном современном обществе (за исключением разве тех, что едва выбрались из мглы архаики либо «оранжевых» передраг) имеется, во-первых, куча ма-

лых и средних предпринимателей. Их объединяет то, что все они являются собственниками, пусть даже мелкими, без образования юридического лица. Их жизнь необязательно состоит из молочного шоколада, но в количественном соотношении это половина населения, и они производят порядка 80% ВВП. Во-вторых, почти все прочие, кого у нас принято называть рабочими и колхозниками, тоже помимо зарплаты имеют собственность, у них как минимум есть ценные бумаги собственных предприятий, чья стоимость зависит от капитализации этих предприятий.

Подавляющее большинство нашего населения не является собственниками чего-либо вообще помимо жилища и тряпок. Стоит ли удивляться, что они нищие, если у них собственности нет? Как можно в сегодняшней России стабильно, да еще и с перспективой жить на зарплату? Ведь зарплату трудящимся выплачивает небывало крохотное меньшинство, буквально горстка собственников — либо напрямую, в качестве нанимателей, либо косвенно, в роли налогоплательщиков.

На Западе всеми крупными ресурсами и активами типа металлургических комбинатов, стратегических месторождений, электростанций, судовой промышленности управляют публичные корпорации с прозрачной структурой собственности и менеджмента, где одному человеку может принадлежать от силы три-пять процентов, а все остальное расплывлено среди множества мелких акционеров. У нас сплошь и рядом отдельные малопубличные граждане обладают контрольными пакетами стратегических активов, украшая собой список «Форбса».

В сегодняшней России, где всей-то собственности кот наплакал (с учетом ее сверхнизкой капитализации), она еще и нарезана такими миллиардными ломтями, что на межах маргинальному большинству просто нече-

го ловить. Мы — страна люмпенов, лиц без определенного места в собственности (БОМС).

Поэтому праздный вопрос о закономерности-случайности такого оборота дел я бы заменил на другой, безотлагательный: что с этим делать? И если практический ответ будет дан, тогда возникнет моральное право пофилософствовать, как все случилось. Вообще-то это не бином Ньютона. Если говорить совсем кратко, в реформах 90-х вовсе не была предусмотрена работа с собственностью граждан нашей страны, исключая момент, когда им раздали ваучеры. Но выяснилось, что ваучер ничего не стоит. О причине я много раз говорил и писал: собственность страны обесценилась, потому что между материальными активами были нарушены прежние связи, а новых не создали. Старые связи формировал и поддерживал упраздненный Госплан, новые ожидалось как-то на халяву получить благодаря рынку, коему предписано было возникнуть. Но рынок, если бы и возник, едва ли догадался бы, как строить связи между активами постиндустриального типа, возникшими нерыночным путем. А поскольку стоимость активов определяется плотностью производственных связей между ними, то и результат получился вполне предсказуемый.

Реформаторы собственными руками, не желая того (я далек от мысли о заговоре), произвели на свет гремучую структуру собственности, при которой абсолютному большинству населения оказалось нечего терять, не исключая и цепей. А горстка приватизаторов присвоила стратегические активы и со временем смогла их капитализировать (пусть и с КПД ниже паровозного), поскольку это были природно-экспортные ресурсы или первый их передел. Такое общество абсолютно рукомерно, подобного не было и не могло возникнуть в ис-

тории. Капитализм при всем желании не смог бы создать похожую картину, это больше напоминает древнейшие азиатские социумы, где имелся один тотальный собственник, богоподобный царь, восседавший на троне. Беда в том, что мы-то оказались еще и без царя. В известном смысле (метафорически употребляя слово «закономерность») это закономерный результат того, как мы обошлись с собственностью, а она в ответ обошлась с нами. И абсолютно нежизнеспособный.

Необходим быстрый управляемый рост стоимости всех российских активов для начала в 5–10 раз (до бразильско-португальского уровня) во избежание нового искушения «отнять и разделить». Необходимы капитализация имущества, компетенций и доли в хозяйстве страны подавляющего большинства ее граждан, их институциональное превращение в собственников. Необходима реструктуризация, приближение структуры российской собственности к современным стандартам за счет неравномерного роста различных ее составляющих.

**Вот мы и подошли к вопросу, который так и не был задан.**

**Как нужно действовать?**

*Вот Иван-царевич настрелял на взморье гусей, лебедей, в два чана поклат. Стал птицу Нагай кормить, она поднялась и летит в вышину. Долго ли, коротко ли так летели, скормил Иван-царевич оба чана. А птица Нагай опять оборачивается. Он взял нож, отрезал у себя кусок с ноги и Нагай-птице подал. Она летит, летит и опять оборачивается. Он с другой ноги срезал мясо и подал. Вот уже недалеко лететь осталось. Нагай-птица опять оборачивается. Он с груди у себя мясо срезал и ей подал. Тут Нагай-птица донесла Ивана-царевича до родной стороны.*

*— Хорошо ты кормил меня всю дорогу, но слаще последнего кусочка отродясь не едала.*

*Иван-царевич ей и показывает раны. Нагай-птица рыгнула, три куса вырыгнула:*

*— Приставь на место.*

*Иван-царевич приставил — мясо и приросло к костям.*

Сказка о молодильных яблоках  
и живой воде

# РОССИЯ БУДЕТ ДОРОГО СТОИТЬ

**Л**етом 1990 года была провозглашена Декларация о государственном суверенитете Российской Федерации. Трудно поверить, но и пятнадцать лет спустя на производственных фондах советского происхождения создается 90% валового продукта суверенной России. Попытки сформировать современную экономику по-прежнему опираются на проседающий фундамент из фрагментов производительных сил и ресурсов, доставшихся нам от СССР. Но только сейчас в общественном сознании стали проступать контуры проблемы, о которую разбиваются усилия реформаторов. Внешнее ее проявление — феномен, ошибочно именуемый «недооцененностью» российских активов.

Возьмем российскую и еэсовскую компании, основанные на однотипных производственных технологиях и фондах, и сопоставим оценки, которые рынок готов выставлять их стоимости, отнесенной к единице мощности этих фондов. Обнаружится различие в десятки раз не в нашу пользу. К примеру, в одной из наиболее благополучных в этом отношении отраслей — энергетике стоимость активов в пятнадцать раз меньше, чем в

Италии<sup>1</sup>. Хуже всего дела обстоят в машиностроении, где капитализация российских предприятий вообще может быть близка к нулю либо отрицательна. Относительно благополучно – в добывающих отраслях, в связи с тем что подтвержденные запасы природных ресурсов вносят существенный вклад в оценку стоимости. Но и здесь, к примеру, капитализация ЛУКОЙЛа в несколько раз ниже, чем у ее инвестора и партнера ConocoPhillips.

Давление фактов столь неодолимо, что тема начинает просачиваться сквозь герметiku власти. Весной 2005 года слово «капитализация» всплыло в потоке сознания премьер-министра. В конце июня первую официальную сводку с энергетического фронта о плачевном состоянии нашей стоимости дал Анатолий Чубайс. Тогда же Сергей Степашин выступил с мифом о злокозненных корнях проблемы и возможности методом «стратегического аудита» строго указать рынку на пристрастность его оценок. А по осени плотность идеи в воздухе превысила ПДК: директор пилотной оптово-генерирующей компании провозгласил своей стратегической линией *управление стоимостью*.

Рынок не способен на систематическую недооценку. Нищенская стоимость российских корпораций отражает крайнюю неэффективность всей системы *институтов собственности*, в частности неумение сознательно управлять стоимостью активов. А ведь *стоимость компании – объективный показатель качества и плотности всей системы ее социальных отношений*, включая контракты с

---

<sup>1</sup> И это по оптимистическим оценкам Анатолия Чубайса. Есть более пессимистические. Например, по оценке «Ведомостей», капитализация «Колэнерго», отнесенная к единице мощности, в 41 раз ниже, чем у соседей из финской компании Fortum.

поставщиками и потребителями, страховыми компаниями и кадровыми агентствами, ремонтниками и проектировщиками, энергетическими, транспортными, коммуникационными компаниями, государственными и общественными регуляторами. Управление стоимостью компании — первый шаг к управлению системой отношений собственности, которые в совокупности и составляют «невидимые активы».

Если над фундаментом производственных фондов и ресурсов, которыми мы все еще располагаем, возвести современную институциональную надстройку взамен обветшавшей советской — рыночная капитализация страны возрастет в десятки раз. На карту мира вернется экономическая сверхдержава и по праву займет место в тройке лидеров.

Нынешняя Россия — безоговорочный антилидер: это крупнейший в мире заповедник плохо лежащих ресурсов и некапитализированных фондов. Если пересчитать их потенциальный вес пусть даже не по европейским, а по среднемировым меркам эффективности (мы ведь умудряемся в разы отставать и от Бразилии), валовой продукт, недополучаемый ежегодно на территории РФ, составит астрономическую сумму — свыше пяти с половиной триллионов (тысяч миллиардов) долларов.

*Вот главный вопрос современности, не для нас одних — для мира. Кто выступит субъектом рекапитализации российских богатств и по какому из трех базовых сценариев она будет осуществляться?*

**1. При максимально неблагоприятном для нас повороте событий** зарубежные собственники напрямую займутся капитализацией российских природных ресур-

сов, а стареющие производственные фонды, занятые освоением и переработкой этих ресурсов, просто выкинут на свалку. Грубо говоря, сибирские месторождения останутся на месте, но для их разработки будут применяться (уже не нами) другие агрегаты и добывающие технологии; в обновленное тело плотин вмонтируют новые гидростанции с турбинами Siemens и GE... Это сценарий доведения развала 90-х до полновесной национальной катастрофы. Это страна — резервация для туземцев, живущих на политкорректные отчисления от колонизации недоосвоенных ими лесов, полей и рек.

**2. Второй сценарий** внешне выглядит оптимистичнее. Иностранные инвесторы могли бы вложиться в рекапитализацию наших производственных фондов, обеспечение их плановых ремонтов и модернизации. Но, как уже сказано, это задача не столько производственная, сколько институциональная: чтобы получить средства на модернизацию, нужно сначала поднять стоимость фондов на уровень современных стандартов. В таком раскладе наша доля как титульных обладателей «железа» упадет до единиц процентов в совокупной стоимости модернизированных корпораций. Кто капитализирует собственность, тот ее и присваивает. Результат отличается от предыдущего варианта принципиально.

**3. Сценарий, к которому мы обязаны стремиться**, — безотлагательный подъем капитализации страны таким способом, при котором и природные запасы, и основные производственные фонды останутся в нашей собственности. Для этого необходимо утвердить модернизированные российские активы в качестве неустрашимого посредника между нашими природными ресурсами и мировым рынком. Это означает, в частности, что внешние инвесторы получают гарантированную возмож-

ность забирать *долю от прироста стоимости активов*, но при этом не должны получать *ни доли в базовой собственности, ни допуска к управлению ею*. Современные методы управления собственностью и финансовые технологии позволяют этого добиться.

Тема управления собственностью, которой моим коллегам и мне выпало заниматься с начала 80-х, бездонна, хотя и безгранична<sup>1</sup>. Но время для методологических дискуссий ушло. К тому же для них не осталось и социального пространства. Академическое сообщество не имеет представления о предмете. Собственники, управленцы и эксперты, павшие жертвой системы образования, в большинстве не владеют элементарной культурой мышления. А подавляющая часть российской «общественности», лишенная собственности как таковой, интересуется ею лишь в плане экспроприации.

Пора не дискутировать — действовать. Знания должны быть воплощены в управленческие орудия. Аргументами в споре станут практические результаты.

Пришло время для запуска пробных программ рекапитализации в масштабе отдельных российских регионов и отраслей.

Как ставится задача? За счет применения современных методов управления собственностью, стандартов и технологий проектной деятельности обеспечить быстрый рост стоимости российских активов, генерацию нового потока инвестиций в экономику, концентрацию и управление этим потоком. Здесь мы можем опираться на

---

<sup>1</sup> Отошло читателей, интересующихся историей вопроса, к материалам 1983–1985 годов, опубликованным в кн.: *Платонов С.* После коммунизма. — М., 1989.

концептуальный задел, созданный управленцами и системщиками страны во второй половине XX века, на новейшие западные модели и методы институционального управления, на уникальный по своей сложности опыт последних пятнадцати лет, приобретенный молодым поколением российских управляющих собственностью.

При каких условиях инвестиции придут в управленческую программу? Проект увеличения капитализации того или иного актива инвестиционно привлекателен, если отношение ожидаемой добавленной стоимости к величине рисков выше среднего рыночного уровня. Инвесторы придут туда, где им будет предъявлен поток проектов, представленных на уровне современных стандартов так, что можно проверить и убедиться: в каждом из них действительно есть проектное содержание, компетентная команда проекта, внятный график поступлений требуемых средств и их возврата, правдоподобные оценки прибыли и рисков.

**Программа привлечения инвестиций логически делится на три этапа.** Ниже говорится в основном о первом, второй и третий обозначены контурно.

Теоретически каждый этап программы, будучи реализован в полном объеме, может увеличить поток инвестиций в регион или отрасль примерно на порядок. С учетом коротких сроков программы и ранних фаз развития описываемого подхода реалистичнее предположить, что каждый из трех этапов способен обеспечить рост инвестиций в среднем в два-четыре раза. Таким образом, реализация программы может привести к тому, что приток инвестиций за пять лет вырастет примерно на порядок. Это реальная задача, но ее решение потребует максимальной концентрации воли, веры и знаний.

**Первый этап связан с мобилизацией ресурса предпринимательских проектов.** В том числе венчурных, то есть новых бизнес-идей, находящихся на ранней стадии реализации и потому рискованных. Однако (особенно в наших условиях) следует обратиться и к проектам вовлечения в оборот и рекапитализации активов, которые были созданы еще при советской власти и до сих пор могут работать, но простаивают — из-за отсутствия спроса, исчезновения поставщиков или под давлением импорта. В этих проектах требуется восстановление, реконструкция разорванных цепочек производства добавленной стоимости либо формирование новых.

Необходимы последовательное сканирование конкретных сфер хозяйственной деятельности и конкурсный отбор проектов, в первую очередь нуждающихся в инвестиционном ресурсе и готовых его правильно использовать.

Здесь возможны **два подхода**, которые внешне кажутся противоположными. **Первый** — систематическая поддержка на конкурсной основе независимых проектов малых и средних предпринимателей. **Второй** — реструктуризация крупных производств и даже кластеров производств с недооцененными активами на основе концепции «внутреннего предпринимательства». Большое предприятие, чьи активы используются неэффективно, превращает само себя в бизнес-инкубатор: предоставляет права на управление элементами и компонентами собственных ресурсов предпринимательским командам, формируемым из наиболее продвинутых сотрудников. Задача команды — повысить эффективность использования данного ресурса или актива, заработать на этом и приобрести предпринимательскую компетенцию. А задача руководства предприятия в целом — централизованное обеспечение деятельности и оптимизация взаимодействия таких команд.

Независимо от разницы в исходных точках, *конечным продуктом первого этапа программы будет конвейер, с которого сходят инвестиционно привлекательные предпринимательские проекты, прошедшие конкурсный отбор и необходимую доводку*. Все эти проекты должны быть представлены в едином стандарте, по внешнему контуру максимально совместимом с существующими стандартами инвестиционных проектов и IT-продуктов западного образца. Такой продукт пользуется у инвесторов бешеным спросом.

Организация, управляющая программой, может предоставлять внешним инвесторам для покупки сбалансированные пакеты в виде долей в наборе стандартизованных предпринимательских проектов. При этом по каждому проекту — именно в силу стандартности его формы — легко получить максимально полную информацию относительно того, как он устроен, включая прогнозы прибыльности, оценки рисков, аудит состояния активов. Пакет должен быть сбалансирован с точки зрения того, чтобы усредненный риск по блоку разнородных проектов был значительно ниже, чем по каждому из проектов, а средняя доходность — выше рыночной.

**Результат первого этапа — создание нескольких центров в регионе или отрасли, формирующих потоки предпринимательских проектов.** *Решающую роль при этом будет играть качество используемых в программе управленческих стандартов.* В отсутствие стандарта программу не удастся запустить с самого начала. Отдельный предпринимательский проект, во-первых, чаще всего недостаточно крупный, чтобы заинтересовать внешних инвесторов. Во-вторых, в качестве уникального он требует нереальных затрат времени на разбирательство с его рисками, перспективами и авторскими заморочками. Именно эту ситуацию мы имеем сейчас.

На втором этапе центр внимания переносится на корпоративный этаж — на компании, агентства, фонды, которые на первом этапе обеспечивали поиск предпринимательских проектов, конкурсный отбор, стандартизацию, формирование пакетов. Теперь речь идет о секьюритизации самих корпоративных центров по привлечению инвестиций. К этому времени они должны наработать деловую историю, превратиться из конкурсных комиссий и администраторов проектных баз данных в корпорации, которые управляют потоками предпринимательских проектов. Тогда можно будет на основе накопленной информации говорить о параметрах роста стоимости этих центров управления потоками. Они выпустят свои ценные бумаги с определенными правдоподобными цифрами средней доходности. Такие центры могут быть привязаны к регионам (муниципальный или районный центр поддержки малого и среднего предпринимательства), крупным предприятиям (центр по реструктуризации оборонного предприятия на основе методологии «внутреннего предпринимательства»), могут иметь характер отраслевой, кластерный (корпоративный центр по обеспечению инвестициями предпринимательских проектов в сфере энергетики, транспорта или связи).

Наконец, на третьем этапе становится возможным освоение такого ресурса, как стратегический анализ и прогнозирование развития хозяйственной деятельности. При этом инвесторы станут ориентироваться не столько на текущую доходность имеющихся корпоративных центров, сколько на прогнозирование спроса, планы развития, программы технического перевооружения того или иного кластера. Инвесторам будет предложено вкладывать, скажем, в перевод группы предпри-

ятий, связанных с энергетикой, на энергосберегающие технологии или в развитие транспортной программы, обусловленной тем, что через регион прогнозируется или уже начинается рост товарных потоков. Так или иначе, *предвидение* различных трендов, *оценки* роста спроса или идеи технического перевооружения, отвечающего инновационному прорыву, будут превращаться в конкретный 3–5-летний *прогноз*, где именно ожидается *максимальная востребованность инвестиций* (а значит, и рост их доходности). На программе надстраивается третий этаж, который будет работать уже на энергетике правильно спрогнозированных тенденций.

На первом этапе, когда инвестиций еще нет, стратегия сама по себе достаточно бесполезна. После реализации первого и второго этапов поток инвестиций запущен и направлен в корпоративные руслу. Только тогда стратегия может превратиться из документа, который имеет научно-публицистическое значение, в конкретный *guide-book*, непосредственное руководство к действию для стратегических инвесторов. Она нацеливает потоки инвестиционной энергии в узлы и полюса приоритетного роста.

### **У типовой программы управления стоимостью пять групп участников.**

1. Конкретные региональные или отраслевые собственники и управляющие активами, которые готовы предпринимать и способны развиваться, но нуждаются в инвестициях для своих проектов.

2. Инвесторы всех типов, готовые вкладывать средства в ценные бумаги, рост стоимости которых устойчиво опережает динамику рынка и обеспечен реальным ростом капитализации активов.

3. Руководство региона или отрасли, его подразделения и службы, которые конкретными действиями соз-

дают возможность для реализации программы, предоставляют ей те или иные гарантии, преференции, инфраструктуру и т. д.

4. Предпринимательские объединения и другие субъекты гражданского общества, обеспечивающие прозрачность программы, мониторинг и контроль за ее реализацией, социальную поддержку.

5. Управляющая компания, предоставляющая ресурс компетенции и систему управленческих стандартов, которая способна запустить программу как массовую и клонировать проекты и команды предпринимателей.

Вымученная дискуссия о том, кто и что у нас должен увеличить в два раза, и точно ли в два, бесповоротно протухла. С площадок популярных изданий и еженедельных заседаний ее пора эвакуировать из гуманитарных соображений. А для решения управленческих проблем по существу есть инстанция, известная со времени первых пятилеток: *постоянно действующее производственное совещание*. Прописанное, кстати, по месту работы, а не рассуждений о ней.

\*\*\*

*Запуск советского автомата с посадочным модулем долгое время тормозился из-за бесконечной дискуссии о том, является ли поверхность Луны твердой либо мягкой. Тяжущиеся стороны не желали брать на себя ответственность. Тогда Сергей Королев написал на чистом листе:*

*«Луна твердая».*

*Поставил дату и расписался.*



# ГОССОБСТВЕННОСТЬ: К ОТМЕНЕ КРЕПОСТНОГО ПРАВА

**Ф**ормирование массового экономически и творчески раскрепощенного сословия собственников — сверхзадача строительства новой России. У кого нет собственности — у того нет и России. Кто не собственник — не имеет чести *быть собственностью своей страны*.

В первую очередь речь должна идти об управляющих от имени государства. Несвободный, не имеющий собственности и потому ворующий управленец — первопричина нищеты стариков, домохозяек и детей, враг народа поневоле, паразит предпринимательства, агент национальной катастрофы.

Тем временем вопреки крепнущей моде на учреждения «проектных», «инвестиционных» и прочих комитетов управляющие компании в составе естественных монополий (типа «Росэнергоатома» или ГидроОГК) сегодня не являются ни предпринимательскими, ни, на худой конец, рыночными субъектами. Управленческие усилия их менеджеров все менее способны серьезно повлиять на размер дохода от основной деятельности, которая прямо или косвенно регулируется сверху почти на 100%. А прежнее гуляй-поле для корыстной эксплуа-

тации (пресловутого «распила») вверенных финансовых потоков объективно сужается.

Их положение все больше напоминает советский главк, находившийся под тотальным контролем отраслевого министерства (в лице соответствующего РАО). Только вместо изощренной системы госплановских показателей ими пытаются руководить с помощью убогих трехпальцевых комбинаций KPI или BSC.

Однако эта тенденция к новому *управленческому закреплению* — лишь один из объективных факторов. С ним можно как сопоставить, так и противопоставить ему другие факторы, тенденции и способности. Даже на парусниках при использовании определенного набора компетенций можно плавать при любом направлении ветра, в том числе и встречном. В частности, для этого нужны, во-первых, определенные технологии управления парусами. Во-вторых, совокупность географических моделей и представлений об устройстве земного шара, континентах, течениях и рифах. В-третьих, способность точно определять собственные координаты и использовать особенности местонахождения.

В нашем конкретном случае **названным компетенциям соответствуют:**

1. Современные методы работы с активами, основанные на *управленческих стандартах*<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Простейшей их разновидностью являются различные стандарты Project Management. Однако лежащие в их основе модели «проекта» при всей их практической полезности сводят проблематику управления к абстрактному и крайне узкому аспекту его содержания. Они не позволяют не только решить, но даже просто сформулировать задачи, о которых здесь идет речь.

2. Содержательные представления о системе институтов собственности, развиваемые, в частности, в институциональной экономике.

3. Знания о причинах, механизмах воспроизводства и путях решения проблемы сверхнизкой капитализации российских производственных фондов.

Сегодня для менеджерских команд, стремящихся обрести, сохранить и углубить свою субъектность, профессиональную независимость, есть возможность действовать на первом из управленческих уровней — *предпринимательском*. Здесь уже сформировались необходимые институты и базовые формы деятельности, притом госрегулирование все еще фрагментарно. С этого плацдарма возможно начать восхождение к трудной свободе корпоративного, а затем и стратегического управления. Альтернатива — дожидаться дарования обещанных свобод по итогам реформ в энергетике, концепция которых плывет, а дата окончания отодвигается все дальше.

Ниже изложена логика конструирования управляющей компании как субъекта реформ российской энергетики и других естественных монополий. Это контуры возможного будущего, для которого в настоящем есть основные предпосылки.

### **Первый этап.**

#### **Формирование предпринимательского управленческого этажа**

##### **Задачи этого этапа:**

1. Обеспечить стабильную генерацию нового финансового потока, занимаясь предпринимательской деятельностью в периферийных зонах профильной сферы ответственности (например, энергосберегающие технологии, ма-

лая энергетика для локальных нужд, внутрикорпоративные энергетические модули и т. п.), частично свободных от административного регулирования. Если говорить о масштабах этого потока, то на первом этапе речь может идти о разработке и реализации десятков цепочек добавленной стоимости малого и среднего формата, рассчитанных на объемы инвестиций в интервале от 1 до 100 миллионов долларов и сроки реализации от одного года до трех лет.

2. Выявить и нарастить предпринимательский потенциал менеджеров компании на материале этих задач, наладить приток новых управленцев в команду.

3. Приобрести независимый источник доходов для удовлетворения нужд коллектива, развития, проектных разработок, собственных инвестиций.

4. Сформировать на базе компании постоянную «биржевую» площадку взаимодействия собственников производственных фондов, инвесторов и предпринимателей, которая послужит фундаментом для следующего этапа.

Задачи основной части компании по отношению к зоне внутреннего предпринимательства — создать защитный зонтик над ней, минимизировать корпоративные неопределенности и по возможности снижать стратегические риски. Иначе работа будет продвигаться слишком медленно.

## **Второй этап.**

### **Формирование корпоративного управленческого этажа**

Теперь в теле старой корпорации формируется новая, опирающаяся на появившийся снизу инициативный слой предпринимателей; строится система управления созданным потоком предпринимательских схем и проектов. За счет использования стандартов деятельности, выполняющих эвристическую и конструктивную функции, запуска-

ется конвейер по ускорению реализации предпринимательских проектов, их оптимальному обеспечению всеми видами ресурсов – финансовыми, кадровыми, сырьевыми, административными, информационными и иными.

### **Задачи этого этапа:**

1. Выстраивание новой информационной технологии и корпоративной логистики по управлению растущим потоком схем добавленной стоимости.

2. Адаптация и освоение корпоративного управленческого стандарта, овладение энергией внутрикорпоративных противоречий и конфликтов, переход от административно-властной иерархии к рефлексивной иерархии управленческих компетенций.

3. Повышение мощности потока проектов, его стабилизация, увеличение среднего размера добавленной стоимости.

4. Нарботка и стандартизация связей с опосредующими инвестиционными структурами: фондами private equity, венчурными фондами, операторами рынков junk bonds, хеджевыми фондами, инвестбанками.

5. Вовлечение в оборот предпринимательских команд из смежных областей энергетики, расширение поля деятельности за формальные границы компетенции УК.

6. Секьюритизация корпоративной программы по управлению потоком предпринимательских схем, концентрация инвестиций не на отдельных проектах, а на деятельности самой корпорации.

### **Третий этап.**

#### **Формирование стратегического управленческого этажа**

**Главная задача этапа** – запуск управляющих механизмов подъема капитализации отрасли до средних европейских стандартов. Для этого необходимо:

- распространить систему управления потоком схем добавления стоимости на основную сферу деятельности УК;
- реструктурировать уже ведущиеся работы по строительству и модернизации крупных энергообъектов в соответствии с управленческими стандартами;
- вывести профильную деятельность по производству энергии из тарифно-бюджетного тупика и превратить ее в высокодоходную за счет постоянного роста капитализации отрасли и привлечения в нее потока инвестиций.

Такие задачи в отличие от двух предыдущих этапов могут быть решены только в содержательном партнерстве с правительственными структурами. Но УК как партнер едва ли впечатлит государство в роли сочинителя стратегических программ, претендующих на бюджетные средства. Гораздо перспективнее выглядит переговорная *позиция разработчика и собственника действующей корпоративной системы привлечения инвестиций*. С этой позиции уже можно формулировать и обсуждать конкретные принципы государственной политики, позволяющие существенно нарастить пропускную способность системы управления инвестициями УК и распространить ее на всю естественную монополию.

Средств бюджета — в условиях сверхнизкой капитализации производственных фондов страны — в принципе недостаточно не только для экономических реформ, но и для полноценной модернизации отдельной отрасли. Проблема оказывается разрешима с помощью многократного увеличения «внутренней стоимости» (капитализации) отрасли и ее конвертации в рыночную за счет привлечения внешних инвестиций.

Потребуется предъявить крупным инвесторам программу управления капитализацией отрасли, сделать ее максимально прозрачной и открытой в узловых точках для внешней экспертизы и мониторинга. От государства нужны внятные гарантии, но не столько финансового, сколько политического характера, касающиеся долгосрочных целей программы привлечения инвестиций, ее основных этапов и неизменных принципов реализации. Задача УК в программе — воплотить этот набор гарантий в конструктивную форму *финансовой технологии непрямых инвестиций*, обеспечивающей рост стоимости средств, инвестированных в программу отраслевых реформ.

**Главный принцип привлечения непрямых инвестиций в программы модернизации энергетики и других стратегически важных отраслей:**

*Инвестиции служат для запуска и поддержания роста капитализации отрасли, поэтому инвесторы получают жесткие государственные гарантии и прозрачный, поддающийся контролю механизм получения доли в приросте стоимости отраслевых активов, превышающей средний рыночный уровень доходности инвестиций. Однако они ни при каких обстоятельствах не должны получать ни доли в собственности на основные ресурсы и производственные фонды отрасли, ни доступа к управлению ими.*

Функции собственника и управленца в подобных программах как раз и должны выполнять уполномоченные государством управляющие компании.

Государство в лице образованных им (либо с его участием) инвестиционных фондов также может выступать одним из инвесторов в модернизационных программах в двух случаях:

- если инвестиции бюджетных средств в программу обеспечивают государству более высокую доходность по сравнению с другими вариантами их вложения;
- если это требуется в отношении отдельных элементов и блоков программы по соображениям государственной безопасности.

Во всех прочих случаях использование бюджетных средств нецелесообразно.

Другая важнейшая функция управляющих компаний в программе связана с социально незащищенными конечными потребителями энергии. К ним в полной мере относится тезис, с которого начинается этот раздел. Проблемы тарифов и «перекрестного субсидирования» в российском обществе будут постоянно воспроизводиться в условиях, когда значительная часть потребителей не являются собственниками. *Перевод всех потребителей энергии (и иных отраслевых продуктов и услуг) в позицию собственников* возможен через корпоративные механизмы, внешне подобные государственной ваучеризации населения. ***Потребительские доли в собственности на активы энергетики должны при этом находиться под частичным (а для некоторых категорий населения – полным) управлением уполномоченной компании.*** Ее задача в данном случае – обеспечить такой рост стоимости этих долей, который даст возможность оплачивать за счет него определенный гарантированный минимум энергопотребления для граждан-собственников. Это позволит обеспечить сбалансированный рост доходов всех потребителей, социальную защищенность их отдельных групп и иные приоритеты государства экономическими методами, не прибегая к архаическим и топорным средствам типа тарифного администрирования и принудительных контрактов.

# ВОЗВРАЩЕНИЕ БЛУДНЫХ АКТИВОВ

## Отраслевые и региональные управленцы в колесе реформ

**С**егодня управляющие компании, о которых шла речь выше, в качестве младшего партнера вмонтированы в матрешку из объемлющих корпоративных и стратегических игр. К примеру, проекты в сфере гидроэнергетики строятся на зыбкой почве реформы РАО «ЕЭС России». Она в свою очередь вставлена в неустойчивую рамку модернизации всей энергетической отрасли с участием Минпромэнерго, газовиков, нефтяников, угольщиков и атомщиков. Последняя же вязнет в каше преобразований российской экономики, которые так и не обрели ни руля, ни ветрил.

Каковы общеизвестные источники выигрышей в этих играх? На чем тут, грубо говоря, можно заработать, на какой поток подсесть?

**Во-первых**, это передел бюджетного пирога. Такая игра, полная неопределенностей, в конечном счете малоперспективна для всех: совокупный выигрыш целиком зависит от международной сырьевой конъюнктуры

и жестко ограничен возможностями добывающих отраслей, чей потенциал роста исчерпан. Притом электроэнергетикам перепадают лишь объедки нефтегазового банкета.

**Во-вторых**, распродажа пакетов акций энергокомпаний внешним инвесторам. Это мероприятие разовое, его эффект ограничен принципом кота Матроскина и нищенской рыночной капитализацией. Осмысленность такого заработка — отдельная трагедия (которая вскоре разразится). В любом случае гидроэнергетики не властны торговать собой, на то есть инстанция-сутенер. Их активы поставлены в очередь на панель не первыми среди ОГК, а в неопределенно далекой перспективе.

Наконец, в этой перспективе, говорят, возможен приток средств за счет роста стоимости пакетов, оставшихся в собственности самих энергетиков. (Гипотетический рост еще, кстати, надо будет суметь конвертировать в кэш-фло без потери контрольного пакета.) Но сама надежда на рост питается лишь светлыми перспективами реформ энергоотрасли, которые сдвинулись с места только в анклаве РАО «ЕЭС России» (как и куда — опять же отдельный разговор) и запоздало стартуют на площадке Росатома. Как бы ни обстояло дело с упомянутыми реформами, ГидроОГК в списках их субъектов не значится.

Похоже, гидроэнергетики и атомщики — чужие на этом празднике жизни. Да и праздника особого ни для кого из игроков не просматривается.

Реформаторы всех уровней даже не пробуют задать ряд очевидных, наивных вопросов. Откуда, собственно, можно взять новые деньги в энергетике? Перетаскивать друг у друга рваное бюджетное одеяло? Снять с закордонных лохов-инвесторов? А на чем им в конеч-

ном-то счете предлагается заработать? На импорте энергии из страны, где своей не хватает? На вялотекущем строительстве полутора новых станций в тундре? Даже не смешно.

Игры, в которых региональным администрациям приходится состязаться с центральными ведомствами, немногим веселее.

Федеральная стратегия понятна: предоставить региону как можно меньше прав по эксплуатации ресурсов территории, но свалить на него максимум обязанностей. При этом полномочия, делегированные субъектам Федерации центром, во-первых, изначально противоречивы, во-вторых, неполны и, главное, непредсказуемо изменчивы.

В частности, постоянно изменяются правила распределения налогов между федеральным и региональными бюджетами. Из-за этого осмысленная налоговая политика становится для регионов невозможной. Но даже независимо от этого абсолютное большинство регионов является хронически дотационным. Такое положение дел обрекает региональных топ-менеджеров на роль вечных просителей, скитающихся по московским кабинетам с протянутой рукой.

Казалось бы, не может быть и речи о том, чтобы губернские администрации могли независимо зарабатывать на управлении региональной собственностью и независимо тратить заработанное...

Единственный шанс как для отраслевых, так и для региональных управленцев — *обнаружить и присвоить источник новых ресурсов, недоступный для федерального центра*. Тот, кто сумеет правильно этим ресурсом распорядиться, может стать незаменимым.

## На чем зарабатывают современные собственники?

*Откуда вообще в современных социальных играх берутся новые блага, подлежащие дележу и присвоению?*

Все, чем пользуется человек в материальной жизни, — это в конечном счете вещества природы (минералы, вода, растительный и животный белок и т. д.), добытые и обработанные с помощью сил и процессов той же природы (ветер и течение, физическая сила животных, трение, горение и т. д.), используемых в качестве *производительных сил*. Меняются конкретные их наборы — *технологии*, а также, что существенно, способы присвоения производительных сил и продуктов производства.

К началу прошлого века в целом завершился огромный период истории, по итогам которого сформировалась индустриально-рыночная система присвоения. В ее рамках хозяйствующие субъекты производят продукты и услуги в форме товаров, продают их на свободном рынке исходя из динамики спроса и предложения и приобретают универсальный денежный эквивалент их стоимости<sup>1</sup>.

Новость состоит в том, что век спустя эта система в целом прекратила существование, от нее остается только видимость, внешняя оболочка. *Заработать деньги «рыночным» способом для производителей становится практически невозможным.*

Для энергетиков, впрочем, новости тут нет никакой. Еще в XIX веке Карл Маркс (признанный ныне

---

<sup>1</sup> Не надо только забывать, что это идеализированная модель, нигде и никогда полностью не реализованная.

основоположником экономического мейнстрима — институционализма) указал на противоречие между общественным характером производительных сил и частным способом их присвоения. Чтобы построить и эксплуатировать современную электростанцию, требуется сложная кооперация тысяч хозяйственных субъектов в масштабах страны. Кто же позволит директору ГЭС торговать электричеством как своим на колхозном рынке? На месте невидимых рук войны политики и рынка на протяжении последнего столетия бурно формировались *институты и инстанции, регулирующие плотную ткань отношений между собственниками*. В частности, в русле этой тенденции появились органы антимонопольного управления, Федеральная резервная система, Комиссия по биржам и ценным бумагам и т. п.

Казалось бы, в сфере производства простых конечных продуктов типа пищи и одежды свободный рынок может сохраняться. В начале 80-х в рамках идеологической кампании по «избавлению от лишней регламентации» представители администрации Рональда Рейгана выяснили, что производство и продажу пиццы в США регламентируют 800 актов и документов различного уровня. К разочарованию неоконсерваторов, в итоге выяснилось: большинство из них действительно необходимо. Сегодня пицца Papa John's в Саратове производится в рамках отношений франшизы, и хозяин пиццерий рассказывал мне, что ежеквартально представители собственника бренда проводят тщательную инспекцию и проверку качества его деятельности по нескольким сотням параметров. На этом фоне пресловутые козни наших пожарных и санэпидстанций кажутся милыми пустяками.

Производители одежды и обуви во всем мире безуспешно «конкурируют» с китайцами. Кавычки означают, что наряду с невидимой рукой в этой «конкуренции» фундаментальную роль играют правительство КНР, Всемирная торговая организация и национальные таможенные органы. Так что цены на ширпотреб не в большей степени определяются рынком, чем тарифы в энергетике.

Вместо рамок спроса и предложения производители оказываются зажаты между ростом институциональной регламентации, провоцирующим новые затраты, и прессом снижающихся цен и тарифов на их продукты и услуги. Вместо невидимых рук они сталкиваются с институтами собственности, которые порождают *институциональные издержки*.

**Основная задача современного производителя — снижение транзакционных (и других институциональных) издержек.** Основной способ ее решения — конструирование цепочек добавленной стоимости, включающих его актив: системы отношений между ним и потребителями его продукции, поставщиками сырья и комплектующих, корпоративными регуляторами, страховщиками, дистрибьюторами, кадровыми агентствами и т. д. При этом акт «продажи» — всего лишь заключительное звено сконструированного процесса производства добавленной (сэкономленной) стоимости, элемент ее технической реализации.

Конструирование схем добавленной стоимости не по силам невидимой руке рынка, но ни в чем не нарушает его законов, напротив, базируется на их использовании. Так, производство и эксплуатация самолетов не противоречат закономерностям движения воздушных масс. Но на этом основании заводы концерна «Боинг» и аэропорт Домодедово не стоит причислять к метеорологическим явлениям.

## Откуда берется новая собственность?

Экономическая наука на сей счет заблудилась в двух соснах. Но энергетикам, не забывшим курс физики, все легко объяснить.

Чтобы разделить воду на кислород и водород, надо приложить значительное количество энергии. Если же соединить водород с кислородом, то при этом энергия выделяется вместе с образующейся водой. *Синтез производит энергию, разрыв связей требует ее затрат.*

Другой пример. Лед характеризуется более высоким уровнем межмолекулярной связности, чем вода. Все знают: чтобы лед таял, к нему надо подводить извне тепловую энергию. Но не все отдают себе отчет (а любой физик это знает): когда вода застывает, превращаясь в лед, то, как и положено при синтезе, тепло выделяется. В том месте, где идет образование льда, даже в лютый мороз температура близка к нулевой.

Этот же принцип работает в реакции синтеза, лежащей в основе взрыва водородной бомбы.

Кроссвордная эрудиция провоцирует вопрос: а как же обычная атомная бомба? Там, как нас учат, происходит вовсе не синтез, а деление ядер урана. Однако энергия выделяется. Выходит, источником энергии может быть не только синтез, но и распад?

Ответ выглядит неожиданным, как и все конкретное. Ядра изотопов урана и плутония, предрасположенные к распаду, устроены рыхло, силы притяжения и отталкивания в них находятся в зыбком равновесии. Тем не менее, чтобы спровоцировать деление, приходится, как и положено, затратить некото-

рую энергию внешнего воздействия. Но то, что не точно именуется «распадом», на деле больше похоже на мгновенную переупаковку изначально неустойчивого ансамбля элементарных частиц в два стабильных ядра, суммарная плотность частиц в каждом из которых гораздо выше, чем в ядре исходном. Интегрально синтез в этом процессе преобладает над разделением, за счет чего высвобождается значительная энергия, хотя и несопоставимая с чистым термоядерным синтезом.

Так что и в этом случае нет исключения из закономерности.

*Для разрушения целостности требуется затратить внешнюю энергию. И наоборот, при ее органичном, системном синтезе энергия выделяется.* Неудивительно, что в ходе приватизации советского народно-хозяйственного комплекса возникло множество частных собственников, но при этом было растрчено, утеряно огромное количество социальной энергии. А в результате суммарная капитализация страны обрушилась в сотни раз.

Сборка, возобновление региональных и отраслевых хозяйственных комплексов, *повышение уровня связности современных производственных систем на уровне отношений собственности несет колоссальную потенциальную энергию.* Поэтому мировым трендом является интеграция (или реинтеграция) производственных мощностей регионального, отраслевого, корпоративного, кластерного характера.

Эффективное управление строительством цепочек добавленной стоимости в своей зоне ответственности, постановка их на поток — тот самый ресурс, за счет которого *капитализация региональной и отраслевой собственности может быть поднята на порядок.*

## Распад на пути к интеграции

Наша страна в XX веке была в числе пионеров воплощения в жизнь этой тенденции. Поэтому нам важнее других понять, в чем смысл перераспределения собственности, происходившего последние двадцать лет.

В рамках Советского государства осуществлялась доктринальная сборка частной собственности в общественную «сверху вниз». Правда, доктрина Маркса была истолкована самым превратным образом, и потому в результате на свет появился довольно примитивный вариант собственности государственно-монополистической, под которой не было необходимой рыночной основы<sup>1</sup>. Тем не менее и этот вариант в течение десятилетий показывал наивысшую эффективность в мире. Он обеспечивал возможность концентрации большого количества ресурсов на главных направлениях, программно-целевого управления крупными оборонно-промышленными комплексами. И в состязании с западными странами, где эволюция интеграционных структур наталкивалась на сопротивление сильных частных собственников, мы долгое время имели преимущество.

А потом начали тормозить и отставать, потому что тенденция сборки собственности снизу вверх набирала обороты во всем мире. Уже после войны в ряде стран Запада были достигнуты высокие уровни корпоративности, проектной культуры. Например, в 1960-е годы в ходе реализации лунной программы «Аполлон» было создано и использовано 300 000 тонн регламентирующей

---

<sup>1</sup> См. об этом в кн.: *Платонов С.* После коммунизма. — М., 1989.

документации всех уровней. При этом весь советский пятилетний план весил 15 тонн. Иначе говоря, реальный уровень плановости «планового общества» был в 20 тысяч раз меньше, чем на постиндустриальном Западе.

К концу 60-х строительство здания общественной собственности в СССР окончательно остановилось на корпоративном уровне, увязнув в бюрократическом консенсусе. Все попытки экономических реформаторов сформировать слой эффективных собственников ниже уровня «красных директоров» потерпели поражение. Система министерств во главе с Госпланом могла поддерживать ограниченное число ключевых, длинных цепочек управления стоимостью. Строить же множество коротких цепочек на низовом уровне управленцев-предпринимателей было некому. Обрушение громоздкой системы сквозь пустоты первого этажа было предreshено.

В 1990-е годы мы были вынуждены заняться постиндустриальной пересборкой собственности с низового уровня. Из-за неготовности адекватных представлений в общественном сознании она была мифологически истолкована как «рыночные реформы». В результате было сформировано некоторое количество эффективных частно-предпринимательских собственников, но — ценой полного разрушения национального и частичного развала корпоративного уровня собственности. Произошло обрушение капитализации, управлявшейся с верхнего уровня. Зато наконец-то подрос массовый нижний слой собственников, с которым уже можно работать.

Вот почему **сегодня возникла необходимость реинтеграции собственности на новых предпринимательских основаниях**. По ее завершении можно будет вернуться к конструированию корпоративных, национальных и глобальных систем управления собственностью, которые являются источниками дальнейшего роста ее капитализации.

## Три этажа постиндустриальной сборки собственности

Чтобы выработать логику действий, нужно понимать, по каким стандартам в современном мире происходит управление собственностью.

**Нулевой этаж — рыночный.** Этот базовый, необходимый уровень больше века назад был достигнут в передовых странах. В результате расщепления общинных и протокорпоративных структур возникли частные собственники. Задача рынка — произвести на свет массу эффективных производителей, отбраковывая слабых грубыми методами конкуренции.

После чего весь XX век над рыночным уровнем надстраивались следующие этажи управления собственностью, каждый из которых решает свою задачу. Это строительство можно назвать тремя этажами институциональной интеграции, которые поэтапно снимают соответствующие издержки и формируют три слоя «невидимых активов».

**Этаж № 1 — предпринимательский.** Смысл предпринимательской деятельности — сборка частных рыночных собственников в первичные цепочки производства добавленной стоимости. Сам по себе рынок не в состоянии этого сделать<sup>1</sup>, это не его задача. Зато это может сделать предприниматель (как установил Рональд Коуз в своей статье 1937 года, ставшей через полвека нобелевской). При этом он должен знать, как уст-

---

<sup>1</sup> Если только не использовать «рынок» и «бизнес» в качестве синонимов «жизни» и «деятельности», как это часто бывает в экономической беллетристике.

роены рыночные институты, уметь снимать трансакционные издержки и за счет этого повышать *стоимость* управляемой им собственности.

**Этаж № 2 — корпоративный.** Он базируется на предпринимательском. На этом этаже достигается синергия параллельно сосуществующих предпринимательских проектов по повышению стоимости активов. Будучи предоставлены сами себе, они сталкиваются друг с другом в борьбе за однотипные дефицитные ресурсы — топливо и энергию, деньги, кадры, помещения... Корпоративный уровень снимает эти предпринимательские противостояния путем оптимального перераспределения ресурсов — и возникает огромная добавленная *эффективность* собственности.

**Этаж № 3 — стратегический.** Когда решена задача построения цепочек добавленной стоимости и эффективного обеспечения их потока совокупным набором ресурсов, наступает пора направлять усилия предпринимательских корпораций по каналам объективных тенденций развития. Базовая задача стратегического уровня — модернизация энергетических, транспортных, промышленных технологий, повышение *мощности* производительных сил общества.

Процессы формирования трех слоев современной общественной собственности протекают одновременно и разнонаправленно, с различной скоростью. Между ними образовались многочисленные разрывы. Каждый из них потенциально является источником добавленной стоимости. В современной России наиболее острый характер приобрел разрыв между предпринимательским и корпоративным уровнями собственности. Но именно здесь локализована зона ответственности частно-государственных управляющих компаний.

## Блудные активы

В предыдущем разделе были предложены контуры программы конструирования современной управляющей компании как субъекта реформ российской энергетики. В частности, на первом этапе предполагалось сформировать ее предпринимательский этаж. Задача этапа — «обеспечить стабильную генерацию нового финансового потока, занимаясь проектной деятельностью в периферийных зонах профильной сферы деятельности (например, энергосберегающие технологии, малая энергетика для локальных нужд, внутрикорпоративные энергетические модули и т. п.), частично свободных от административного регулирования».

Однако попытка реализовать этот этап в лоб сразу же наталкивается на хорошо известное обстоятельство.

В тени большой приватизации в нашей стране состоялась малая. Она протекала в разных формах, как легальных, так и теневых. По ее результатам и в отраслях, и в регионах практически все элементы производственных фондов и активов, способных генерировать поток наличности, производя и продавая продукты или услуги на рынке в формате B2B и B2C, были так или иначе приватизированы. Причем большинство из них присвоено менеджерами естественных монополий, чиновниками государственных структур. За прошедшее время часть их была неоднократно перепродана и теперь находится в руках добросовестных приобретателей. Многие из них — эффективные управленцы. А другая часть активов по-прежнему находится в теневой собственности. Иными словами, их собственники продолжают числиться в аппарате

отраслевых или региональных корпораций. Они одновременно выступают в двух ролях: как тайные бенефициары бизнесов и как внутренние лоббисты, которые обеспечивают им бюджетные заказы изнутри корпораций.

В соответствии с производственной логикой эти активы по-прежнему являются неотъемлемой частью региональной или отраслевой целостности. Например, потому что служат естественными поставщиками специфических продуктов и ресурсов для нее либо потребителями ее услуг. Зачастую это просто часть технологической цепочки, которая была выпилена и изъята в ходе приватизации. Проблема в том, что *структура собственности теперь не отвечает структуре производственной целостности*.

Но жизнь ушла вперед, разорванная целостность хирургической шпильке не поддается. Если наметившаяся в стране тенденция к административной реприватизации получит продолжение, то возникнет новое издание советской системы: производственные фонды будут снова национализированы, а новые собственники и управленцы — оторваны от них, и обездвиженные фонды повиснут мертвым грузом на бюджете.

Нужно построить работу по интеграции хозяйственного комплекса страны так, чтобы приватизированные ранее активы возвращались в целостную структуру общественной собственности вместе с новыми собственниками-предпринимателями, которые научились управлять их стоимостью. Чтобы предпринимателям такая реинтеграция была выгодна. Чтобы корпорация занималась управлением потоком проектов, повышая устойчивость длинных цепочек добавленной стоимости, обеспечивая их необходимыми ресурсами и увеличивая их совокупную эффективность.

## К возобновлению собства

Для того чтобы сдвинуть с места формирование отраслевых и территориальных комплексов производственных фондов, обеспечение управляемого роста их капитализации, необходим ряд конкретных шагов к реинтеграции активов, оказавшихся в частной собственности или под контролем непрофильных холдингов.

**Шаг № 1** – провести мониторинг всей совокупности производственных активов (независимо от текущей формы собственности), технологически связанных с территориальным или отраслевым комплексом.

**Шаг № 2** – создать прецедент реинтеграции активов в рамках предпринимательских проектов. Сначала надо научиться работать с теми собственниками, которые понимают, что их активы – органичная часть единого технологического комплекса, сознательно идут навстречу УК и настроены на сотрудничество. Нужно реализовать ряд типовых предпринимательских проектов, при котором «внешние» собственники, интегрируя свои активы с активами УК в цепочки добавленной стоимости, достигают взаимного роста капитализации.

**Шаг № 3** – подготовить возможность взаимовыгодной реинтеграции эффективно управляемых активов, находящихся в теневой собственности менеджеров региона или отрасли. Нужно создать механизм легального вывода их из тени – что-то типа налоговой амнистии, – при котором фактический хозяин становился бы легитимным управляющим, а доходы всех сторон существенно увеличивались.

Такая работа могла бы стать реальным, а не пропагандистским вкладом проектных комитетов УК в формирование *систем корпоративного управления*.

**Шаг № 4** – отработать легитимные формы отстранения от управления неумелых и недобросовестных собственников отраслевых или территориальных активов, отказывающихся от взаимовыгодного сотрудничества с УК, и передачи их в управление уполномоченным менеджерам. Речь может идти о частно-государственной службе «захватов и поглощений», действующей строго в правовом поле, в интересах эффективных собственников и при поддержке общественного мнения.

Перечисленные шаги позволят выполнить **два важных условия дальнейшего продвижения вперед**.

1. Каждый из региональных и отраслевых активов должен быть закреплен за управляющим-собственником пострыночного, предпринимательского типа, готовым и способным управлять его капитализацией, включая его в цепочки добавленной стоимости.

2. К каждому из активов нужно обеспечить доступ (access) всем другим собственникам для встраивания его в схемы взаимовыгодного сотрудничества.

Такая предпринимательская реинтеграция собственности откроет путь к новой корпоративности постиндустриального, несоветского типа.

На смену тезису «экспроприации экспроприаторов» (превратно перетолкованному в лозунг) должна прийти общественная парадигма **присвоения собственников**.

# КОНСТРУИРОВАНИЕ СОБСТВЕННОСТИ. ОЧЕРК НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ

## В чем беда?

**Е**сли судить по масштабу природных ресурсов, Россия должна быть богатейшей страной, безусловным мировым лидером. Что касается мощности производственных фондов, унаследованных от СССР и все еще работоспособных, мы и здесь пока среди сверхдержав. Но рыночная оценка стоимости этих ресурсов и фондов в десятки раз ниже, чем у сопоставимых активов, которыми располагают развитые страны Запада. Являясь ресурсным и производственным гигантом, на мировых экономических весах страна оказывается карликом.

Век назад Россия первой прорвалась в новую эру социального конструирования. Здесь расцвели филоновские цветы Мирового расцвета. Российские ваятели нового общества клепали и резали по живому, социальные хирурги догоняли и перегоняли мясников. Но с тридцатых по шестидесятые страна ходила в лидерах планеты, и восточно-общественная собственность прирастала быстрее западно-частной. Даже мировая война только

подняла страну еще выше. Какая же сила ее опустила? Внук Гайдара предал дедушку, но и это не помогло. Проект провалился.

Вполне советского качества гидротурбина, будучи перенесена из итальянских в российские берега, мигом просела бы в цене в 15 раз. Значит, тайна не в теле турбины, а в свойствах берегов. Стоимость работающего станка определяется не затратами на железо и зарплату машиностроителям, а тем, много ли может заработать его собственник. Стоимость вещи-собственности пропорциональна плотности, длине и устойчивости пропущенных сквозь нее нитей добавленной стоимости. Социальная ткань позднего СССР была трухлява. В перестройку она поползла по швам. Шоковая терапия сорвала последние покровы хозяйственных связей, и наши фонды встали в убогой наготе.

Проблема неэффективности управления национальной собственностью унаследована новой Россией от Советского Союза. Неспособность решить ее привела страну к краху. Однако теперь, по итогам процессов, проходивших в стране в 90-е годы, эта проблема только усугубилась. Пауза, щедро отпущенная нам историей на преобразования, заканчивается, а локальные позитивные сдвиги все фатальнее отстают от темпа глобальных перемен, масштаба проблем и вызовов, встающих перед страной. Мировое общественное мнение уже открыто подталкивает к выводу, что Россия хронически не способна распорядиться случайно доставшимися ей природными богатствами, которые поэтому должны быть переданы под внешнее управление. Нам угрожает потеря суверенитета над большей частью территории в форме международного банкротства. Эльдорадо размером с континент, малонаселенное спившимися индейцами, не укрыть даже за ядерным щитом.

Наши трудности имеют не ресурсный, а субъектный характер. Мы располагаем всеми возможностями для решения масштабных задач, однако их некому ставить. Невидимая рука рынка, полезная во многих отношениях, не в силах приделать нам «невидимую голову». Общество не осознает себя собственником и не ведет себя как хозяин своих производительных сил.

Остается не столько объяснять, убеждать и агитировать, сколько делать все собственными руками.

## Новое русское чудо

Основываясь на разработках в сфере *институционального управления собственностью*, которые мы ведем с 1983 года, можно утверждать, что с управленческой точки зрения эта проблема разрешима. К тому же основные теоретические и практические предпосылки для ее решения сегодня налицо.

За исторически короткий срок в 10–15 лет вполне достижимо «русское экономическое чудо»: рост капитализации активов страны в 10–20 раз<sup>1</sup>. Больше того, тут единственный случай, когда справедлива дискредитированная формула «Иного не дано». Стране предстоит сделать это — либо умереть. За счет нового управленческого качества, конструктивного и компетентного уплотнения системы хозяйственных связей можно и нуж-

---

<sup>1</sup> Это будет соответствовать всего лишь нижнему уровню средневропейской планки капитализации, то есть пресловутому «португальскому» эталону.

но решить такие стратегические задачи, как вовлечение в оборот неиспользуемых ресурсов, модернизация основных производственных фондов, мобилизация инновационного потенциала.

Мои товарищи и я намерены принять непосредственное участие в обеспечении роста российской капитализации в качестве одной из управляющих компаний. И дело тут не в избытке амбиций. Одно из трех: либо это сделает кто-то за нас (кто бы?), либо мы справимся сами, либо в ближайшее время надо уезжать из России, причем надолго. Торговать керосином на тонущем «Титанике» не просто некрасиво, не только аморально, но и нерационально.

## Пароход среди парусников

Перейти от теории к практике сразу в национальном масштабе мы не готовы, да этого нам никто и не предложит.

Для обеспечения «допуска» на стратегический уровень необходимо продемонстрировать работоспособность институционального подхода к управлению собственностью на локальных, но масштабных примерах. Предстоит создать несколько эффективных систем управления собственностью на уровне региона или отрасли.

В 2003–2006 годах удалось достичь договоренностей с руководством ряда субъектов Федерации и секторов экономики, инициировать несколько таких программ, накопить опыт запуска и сделать первые шаги по реализации. Однако мы столкну-

лись с технологическими ограничениями применяемого подхода.

Системы управления собственностью должны оптимизировать распределение инвестиционных и других корпоративных ресурсов по отношению к потоку параллельно реализуемых предпринимательских проектов. При этом каждый из них направлен на повышение стоимости активов путем их включения в конструируемые цепочки производства добавленной стоимости.

Сегодня мы располагаем вариантом методологии управления предпринимательскими проектами «вручную», которая позволяет осуществлять их предварительный отбор, анализ, доработку и представление инвесторам и при этом является самокупаемой. Однако эта методология пока находится на самой ранней стадии технологизации. Она предъявляет избыточно высокие требования к компетенции управленцев, не позволяет работать одновременно с большим количеством проектов, не рассчитана на детализированную регламентацию и сквозное сопровождение крупномасштабных проектов вплоть до их завершения.

По принципу действия теплоходы значительно эффективнее парусников, а главное, обладают рядом принципиально новых возможностей. Однако первые пароходы уступали лучшим парусным судам в скорости и маневренности. По аналогии можно сказать: в первой версии нашего способа работы с проектами потенциал институционального управления собственностью реализован лишь на доли процента. Хотя и при этом преимущества отчетливо видны.

Нужно быстрее переводить содержательные представления институционального подхода в операциональную форму управленческого стандарта.

Стандарт предполагает, в частности, основанную на нем детальную типологию предпринимательских проектов и максимально рационализированную процедуру отнесения конкретного проекта к одному из типов. На этой основе можно получить типовое ноу-хау по реализации подобного проекта, в концентрированном виде содержащее накопленный управленческий опыт.

Для конвейерного управления потоком стандартизованных проектов необходима информационная технология, которая позволит увеличить среднюю длину и время стабильного поддержания проектных цепочек добавленной стоимости (а следовательно, увеличить их капитализацию), обеспечить оптимальное распределение корпоративных ресурсов и разрешение конфликтов между ними.

Первичная инструментализация подхода может занять два-три года.

## О суммах и сроках

Сказанное позволяет грубо оценить масштабы и сроки предстоящей всем нам работы, пятясь от необходимого результата к точке старта.

Сроки **общенационального** этапа программы — 2012–2021 годы.

- Прогнозируемая исходная капитализация экономики России — 1,5 триллиона у. е.
- Проектируемая капитализация спустя 9 лет — 15 триллионов у. е.

Сроки **демонстрационного** этапа программы – 2009–2011 годы.

- Исходная капитализация фондов под управлением ГУК ПН<sup>1</sup> в 2009 году – 10–20 миллиардов у. е. (порядка 1% от национального уровня).
- Среднегодовые темпы роста капитализации – 30%.
- Капитализация фондов под управлением ГУК ПН спустя три года – 20–45 миллиардов у. е.<sup>2</sup>

Отсюда следуют задачи на **технологический** период программы – 2007–2009 годы:

- Технологизировать используемый нами стандарт управления собственностью, конкретизировать типологию предпринимательских проектов, запустить первую IT-версию для управления потоком проектов.
- Собрать под управлением региональные и отраслевые комплексы активов с общим объемом капитализации от 10 миллиардов у. е.
- Выйти на уровень ежегодного прироста их капитализации не ниже 30%.

---

<sup>1</sup> Оператор программы – группа управляющих компаний «Первая национальная» (название пока условное).

<sup>2</sup> Без учета возможности перехода новых фондов под управление ГУК ПН в период реализации «демонстрационного проекта» в 2009–2011 годах.

## Программа в прошлом и настоящем

Реализация программы, о которой идет речь, началась не вчера. Разработка и практическое внедрение *институциональных методов и стандартов управления собственностью* преимущественно ведутся с 1983 года.

Какие этапы прошла наша деятельность в 1983–2006 годах? С какими проблемами мы столкнулись, чему научились на каждом из них?

Понимание этого важно **по трем причинам.**

**Во-первых**, история деятельности содержит в свернутом виде правильную структуру ее предстоящего этапа. За двадцать с лишним лет работы мы смогли детально прощупать всю структуру проблемы собственными руками. Конструкция эффективной управляющей компании, призванной обеспечить достижение поставленных задач в установленные сроки, должна быть зеркальным отражением этой структуры. При этом нужно отдавать себе отчет: прямых прецедентов таких УК не существует, списать не у кого.

**Во-вторых**, необходимо проанализировать набор компетенций и ресурсов, которыми мы располагаем, чтобы убедиться, что задуманное предприятие не является авантюрой.

**В-третьих**, нас особо интересует история неудач, она полезнее истории успехов<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> Мемуарная составляющая в последующем повествовании опущена. Задача оценки личных вкладов не ставится.

**1983–1987. Идеологический этап.** В ответ на призыв Юрия Андропова мы предприняли попытку разработать и предложить партийно-государственному руководству реформистскую идеологию модернизации страны. В серии докладов «на самый верх» была сделана реконструкция подхода немецких классиков и Маркса к *институтам собственности и управлению собственностью*. На этой основе вполне возможен был перевод страны на рельсы постиндустриального развития без водевиля с отречениями от социализма и самосносом крыши.

С формальной точки зрения попытка увенчалась полным успехом. Мы вступили в прямой диалог по содержанию предложенной концепции (что сегодня кажется немислимым) со многими представителями высшего руководства партии и правительства, включая членов Политбюро и зампредов Совмина. Сотни часов плодотворных дискуссий за четыре года. Мы встретили понимание и поддержку.

Однако, как выяснилось, в советском обществе в тот период отсутствовали институты трансформации идеологии в стратегическое действие. Четверо из наших нomenclатурных собеседников<sup>1</sup> независимо друг от друга в разное время совершили один и тот же акт гражданского мужества: сложили подготовленные материалы в папку и отправились к первому лицу. На том, если опустить трагикомические детали, все и закончилось.

Документальные итоги нашей первой пятилетки, включая закрытые доклады и записки руководству страны, в 1989 году опубликованы в книге «После коммунизма» (под псевдонимом С. Платонов).

---

<sup>1</sup> Александр Бессмертных, Филипп Бобков, Владимир Каменцев, Анатолий Черняев.

**Разработанные в этот период концепции, идеологии и модели образовали долговременный фундамент для дальнейшего развития программы. Будущее подтвердило их адекватность. В частности, именно в этом направлении двинулся в 90-е годы мировой мейнстрим «новой институциональной экономики».**

**1987–1989. Стратегический этап.** Мы решили самостоятельно создавать институты и инструменты прямого стратегического действия на основе разработанной концепции и идеологии. Вначале был подготовлен и проходил согласование с высшим руководством проект Международного фонда им. Маркса (по аналогии с немецкими фондами Аденауэра и Эберта). Затем по тактическим причинам был взят курс на формирование Международного фонда «Культурная инициатива», учрежденного американским Фондом Сороса и советскими Фондом культуры и Фондом мира. Организация действовала по модели инвестиционного фонда, осуществляя конкурсный отбор и финансирование проектов (при этом не ставилась задача извлечения прибыли). Правление, экспертные советы и аппарат «Культурной инициативы» состояли только из советских граждан. Представитель Сороса в фонде имел право вето (которым, кстати, ни разу не воспользовался). В 1989 году фонд проанализировал свыше пяти тысяч заявок и осуществил финансирование около 200 проектов на общую сумму 25 миллионов долларов. Были реализованы программы «Экономическая инициатива», «Правовая культура», «Гражданское общество», программа грантов, поездок и приобретения оборудования для ученых, издательская и целый ряд других. Деятельность фонда развивалась в условиях острой многосторонней борьбы.

В 1988 году на базе фонда и созданного нами ранее подразделения во ВНИИ внешнеэкономических связей

(оно напрямую подчинялось зампреду Совмина СССР Владимиру Каменцеву) был инициирован стратегический проект «Открытый сектор в советской экономике». Проект лично курировал председатель Совета министров Николай Рыжков. Он докладывал о ходе работ Горбачеву. Руководство проектом осуществлял международный комитет, в шести профильных комитетах над важнейшими разделами проекта трудились около сотни экспертов, включая представителей 16 стран. Опираясь на Каменцева и Бессмертных, конструктивно взаимодействуя с Соросом, мы смогли построить механизм контроля над содержанием проекта.

К концу 1989 года все усилия ушли в песок<sup>1</sup>. Предлагать стратегические решения было уже некому.

**От этого этапа, несмотря на его предсказуемый конец, программа унаследовала формы работы в публичном пространстве, отработанные PR- и GR-технологии и набор инструментов стратегического проектирования. С тех пор они неоднократно применялись — и при администрации Ельцина, и во времена Путина, неизменно подтверждая, что можно эффективно осуществить выход практически на любой уровень руководства, хотя само по себе это успеха не гарантирует.**

---

<sup>1</sup> В начале 1989 года Рыжков, испытавший острый личностный кризис во время катастрофического землетрясения в Армении, отошел от руководства проектом. Кандидатура Каменцева была провалена во время первого утверждения состава правительства на скандальном заседании Совета народных депутатов. Горбачев потерял к проекту интерес, переключившись на программу «500 дней» (которая тоже разрабатывалась при поддержке фонда). Затем он отказался и от нее.

**1989–1991. Корпоративный этап.** К февралю 1989 года удалось наконец-то согласовать и выпустить постановление правительства СССР, предоставившее беспрецедентные льготы фонду «Культурная инициатива». В частности, он сам, все его отделения, представительства и предприятия были полностью освобождены от налогов и таможенных сборов. Фонд получил невиданное в СССР право «дарить гражданам и организациям печатно-множительное оборудование и компьютеры».

В фонде была создана экономическая дирекция, под эгидой которой вскоре уже работало свыше ста предпринимательских компаний и проектов. Вклад дирекции в финансирование деятельности фонда стал сопоставим с вкладом Сороса. Планировалось всемерное расширение масштабов деятельности дирекции как независимой хозяйствующей корпорации.

Однако вскоре выяснилось, что эффективные механизмы корпоративного управления бурным потоком разнородных предпринимательских проектов отсутствуют, поэтому он создает едва ли не больше проблем, чем решает.

Тем временем осенью 1989 года, когда стало очевидно, что общество на пороге серьезных социальных потрясений, был учрежден клуб «Гуманус», который запустил ряд перспективных программ педагогического, исследовательского и издательского характера.

В 1991 году, в обстановке углубляющегося хаоса в стране, контроль над фондом был утерян.

**Важным достижением этапа стала отработка первой версии системы управления потоком проектов, эффективного распределения между ними корпоративных ресурсов и реструктуризации на этой основе**

различных сфер жизни страны. Была продемонстрирована возможность вывода такой деятельности на самофинансирование. Кроме того, возникла сеть проектов, успешно реализованных при поддержке фонда, лидеры которых в дальнейшем оказывали поддержку программе.

**1991–1998. Реинтеграционный этап.** Нужно было искать новые пути и способы деятельности после распада страны.

В 1991 году был создан аналитический центр «ГРУППА БЕССМЕРТНЫХ» на площадке Внешнеполитической ассоциации. В его работе принимали участие ведущие аналитики и эксперты самой различной политической ориентации: Андрей Белоусов, Александр Бессмертных, Олег Генисаретский, Вячеслав Глазычев, Симон Кордонский, Сергей Кургиян, Владимир Малявин, Глеб Павловский, Джахан Поллыева, Петр Щедровицкий и ряд других. Параллельно продолжал свою работу клуб «Гуманус».

В 1992–1995 годах был инициирован проект «ИНОЕ. Хрестоматия нового российского самосознания»<sup>1</sup>. В его рамках было проведено сканирование интеллектуальных ресурсов страны и организовано прямое взаимодействие лидеров тридцати новых направлений общественной мысли.

Зимой 1995/1996 года началось сближение с проектами и структурами Глеба Павловского, Юрия Милюкова и Ярослава Кузьмина, перешедшее в многолетнее сотрудничество.

---

<sup>1</sup> При поддержке первого вице-премьера Георгия Хизи и группы предпринимателей.

Был инициирован кадровый проект «Русский университет». По этому поводу, в частности, совместно с помощником президента РФ Юрием Батуриным была подготовлена и направлена записка Борису Ельцину (не имевшая последствий). Проект в дальнейшем развивался как сетевой. На площадке Высшей школы экономики началась отработка элементов новой педагогической системы.

Летом 1996 года был учрежден Русский институт в качестве перспективного идеологического инструмента. Поначалу он сконцентрировал усилия на развитии русского Интернета. За год была сформирована (в основном из студентов) команда Русского журнала ([www.russ.ru](http://www.russ.ru)), которая впоследствии имела самое непосредственное отношение к разработке таких известных сетевых ресурсов, как [Лента.ру](http://Лента.ру), [Газета.ру](http://Газета.ру), [Страна.ру](http://Страна.ру), и ряда других.

В 1997 году был учрежден Комитет по встрече III тысячелетия, в который вошли Каха Бендукидзе, Марат Гельман, Сергей Караганов, Юрий Милюков, Глеб Павловский, Леонид Парфенов, Константин Эрнст и другие. В дальнейшем комитет был расширен и преобразован в национальный.

В 1997–1998 годах была предпринята попытка вернуться на корпоративный уровень проблемы, запустив систему управления регламентацией в банке МДМ. Был учрежден департамент систем и процедур (судя по всему, первый в России), привлечены средства международных организаций, налажено сотрудничество со службой Systems & Procedures банка ABN-AMRO. Эта работа была прервана дефолтом 1998 года.

Кризис с особой наглядностью вскрыл серьезный разрыв между проектами корпоративного и тем более стратегического уровня и интересами хозяйствующих субъектов, которые в силу объективных обстоятельств не поднимались выше уровня предпринимательских схем.

На данном этапе были успешно найдены способы концентрации лучших интеллектуальных ресурсов на решении задач программы преодоления политических и конъюнктурных противоречий. Вокруг нее сложилась беспрецедентная коалиция ведущих экспертов, методологов, идеологов страны. Отработаны технологии создания и использования сетевых информационных ресурсов. Созданы бренды Русского института и Русского университета, роль которых в программе в дальнейшем будет возрастать.

**1998–2003. Предпринимательский этап.** К этому моменту на основе накопленного опыта было решено преодолеть указанный разрыв своими силами, перенести акцент с методов идеологического воздействия, развития общественных связей, корпоративной реструктуризации и т. п. на выстраивание целостного здания программы собственными руками снизу вверх, «от земли», то есть непосредственно с предпринимательского этажа.

**В 1998–2000 годах** были разработаны достаточно конкретные понятийные схемы и модели предпринимательской деятельности.

**В 1999 году** при поддержке делового сообщества был учрежден Центр корпоративного предпринимательства (ЦКП), создан Институт корпоративного предпринимательства на базе Высшей школы экономики, начата подготовка кадров для малых и средних предпринимательских проектов. С участием группы ведущих методологов и культурологов — Олега Генисаретского, Вячеслава Глазычева, Владимира Малявина, Сергея Попова, Петра Щедровицкого — разработана и прошла экспериментальные проверки первая версия педагогической технологии.

**В 2001 году** ЦКП организовал ряд профессиональных и общественных экспертиз, доказавших востребо-

ванность его продуктов рынком, и продемонстрировал способность выхода на самоокупаемость.

В рамках подготовки и проведения общероссийского Гражданского форума ЦКП взял на себя координацию работы по вопросам подготовки кадров, реформы образования и молодежной политики. Значительный импульс получил проект «Русский университет». По итогам форума была сформирована сеть из 150 региональных организаций, готовых сотрудничать с ЦКП. В нескольких крупных городах были созданы инициативные группы, а во Владивостоке и Саратове приступили к работе ЦКП-В и ЦКП-С.

Состоялась встреча представителей ЦКП с руководителем администрации президента РФ Александром Волошиным. На ней была согласована утвержденная в дальнейшем на форуме стратегия решения кадровой проблемы на госслужбе и в предпринимательстве.

В соответствии с этой стратегией в декабре 2001 года группой предпринимателей, государственных и общественных деятелей был учрежден Первый национальный фонд кадровых инвестиций (председатель правления — Юрий Милюков), совместно со Сбербанком РФ начата разработка и реализация системы образовательных кредитов для стажеров ЦКП.

**В 2001–2002 годах** для обеспечения работы с предпринимательскими проектами с участием Юрия Громыко и Олега Генисаретского была разработана и воплощена в практику новая педагогическая технология «проектных сессий».

Деятельность ЦКП в этот период строилась как комплексная услуга, оказываемая предпринимателю в процессе доработки и реализации его проекта. Она включала элементы управленческого консультирования, целевой подготовки кадров и аутсорсинга отдельных функций в ходе работы над проектом. Образователь-

ный кредит стажерам проектов входил в состав общего пакета услуг. Идея участия ЦКП в распределении произведенной добавленной стоимости была провозглашена, но фактически еще не реализована.

**В марте 2003 года** в Казани состоялось открытие общероссийской программы «Тысяча предпринимательских кадров». Она получила официальную поддержку МЭРТ, Минобразования, «ОПОРЫ России», «Деловой России» и ряда других федеральных и региональных организаций. Однако реальная, а не декларативная заинтересованность в программе ни одной из этих организаций тогда еще не была продемонстрирована.

Малые предприниматели, заявлявшие об острой потребности в кадрах, на деле все свои ресурсы тратили на выживание. Их разрозненные проекты были краткосрочными и неустойчивыми, доступ к необходимым ресурсам ограничен. Без корпоративной опеки региональных властей и предпринимательских союзов кадровая программа балансировала на грани самоокупаемости.

На этом этапе были разработаны версия прикладной педагогической технологии, модель «проектной сессии», представление об институциональном проектном стандарте. Были запущены в оборот важные бренды ЦКП и И НФКИ. В рамках программы только в деятельность центрального модуля были так или иначе вовлечены свыше 700 студентов из десятка ведущих вузов. Несколько десятков стажеров еще в студенческий период состоялись как успешные предприниматели. Программа стала публичной, получила массовую поддержку малых предпринимателей в ряде регионов и в этом качестве вновь вошла в соприкосновение с органами государственной власти всех уровней.

**Промежуточные итоги.** *Важнейший итог двадцатилетней работы в программе: удалось не только в теории, но и на практике проработать всю проблематику управления собственностью – от идеологии до технологии, от уровня общенациональных стратегических проектов до локальных предпринимательских.* Результаты были закреплены в спектре конкретных методик, системе юридических лиц и наборе ключевых брендов.

Мы тонули в проблеме собственности вместе с возлюбленным отечеством с 1983 по 1998 год. В 1998 году ударились о дно, барахтались около него четыре года. И только к весне 2003 года, спустя два десятилетия, стали все быстрее всплывать.

Все слои проблемы мы прошли сверху вниз, на каждом из них отстроили соответствующие формы работы. Теперь пришла пора вести обратную сборку – снизу вверх. Началась восходящая фаза развития программы. Наступил момент интенсивно развиваться – условия в стране для этого созрели – и в опоре на поток предпринимательских проектов конструировать первые управленческие корпорации.

**Первые корпоративные партнеры.** Весной 2003 года к нам обратились две компании, которые с учетом опыта взаимодействия в рамках программы «Тысяча предпринимательских кадров» предложили подняться с уровня отдельных предпринимательских проектов и совместно решать задачу их корпоративной реструктуризации. Это были саратовское объединение «Сигнал» и ОАО «Управляющая компания Волжский гидроэнергетический каскад».

В 2003–2005 годах было проведено свыше двадцати проектных сессий различного типа и уровня. На них анализу и доработке подверглись около ста пятидесяти

предпринимательских проектов в рамках совместной работы с этими компаниями, а также рядом других.

Поскольку в ходе этой работы отношения заказчик — исполнитель стали быстро перерастать в отношения корпоративного партнерства, основанного на глубоком доверии, возник вопрос о нахождении адекватной формы такого партнерства.

## Управляющая компания № 1

С этой целью в 2005 году была учреждена Управляющая компания № 1. Предполагается, что первоначально работа компании может строиться по той же схеме, что и деятельность фондов прямых инвестиций (private equity). Роль управляющих партнеров в ней играют топ-менеджеры, которые приобрели опыт корпоративной реструктуризации своих компаний на основе институциональных проектных стандартов и разделяют идеологию программы. Управляющие партнеры входят в УК в личном качестве (а не как представители собственных компаний), внося вклад в виде собственной управленческой компетенции и разового начального взноса на общие управленческие издержки.

УК № 1 достигает соглашений с компаниями-заказчиками об управлении ростом их капитализации, приобретает долю в них, используя заемные деньги или средства партнеров, делегирует одного или нескольких управляющих в состав их руководящих органов. В ходе работы УК № 1 обеспечивает управляющим партнерам доступ к корпоративной IT-системе, организует проведение экспертных проектных сессий, ока-

зывает иную методологическую, консультативную и кадровую поддержку.

УК № 1 играет роль головной организации при создании систем институционального управления собственностью в масштабе региона, отрасли, кластера или холдинга.

Летом 2005 года УК № 1 инициировала программу привлечения проектных инвестиций для одного из субъектов Федерации. В частности, учрежден Совет по привлечению инвестиций под председательством губернатора. Сопредседателем совета является председатель совета директоров УК № 1. Поступают предложения о разработке подобных программ от других регионов.

Ведутся переговоры о разработке системы корпоративного управления проектами для ГидроОГК.

## Программа в будущем

**Функциональная структура деятельности.** В России чрезмерно, неоправданно раздута сфера «творческой деятельности». Дарованную свыше способность к созданию уникальных продуктов, преодолению беспрецедентных преград наши предприниматели каждодневно транжируют на задачи, для которых культурой давно заготовлены типовые решения. А когда наступает время выстрелить — пороха не хватает.

В нашей творческой работе по конструированию российской собственности пришла пора обзаводиться пластом собственной рутины, расширять его, культивировать и пестовать. Рутинизация прокладывает путь технологии.

Как бы и где бы ни строилась работа по реализации подобной программы управления собственностью, в

ней по объективным причинам всегда будут присутствовать — явно или неявно — **три этажа функций, связанных с вещами, отношениями и идеями.**

1. **Нижний<sup>1</sup> этаж** — разработка и реализация *технологий* производства, распределения и обмена.

2. **Средний, субъектный этаж** — *проекты* по управлению собственностью, то есть системой отношений между собственниками различных бизнес-активов, распределительных структур, производственных фондов и ресурсов.

3. **Верхний** — работа с *идеологиями* соответствующих собственников<sup>2</sup>.

**В свою очередь на нижнем (технологическом) этаже нужно различать три слоя:**

- финансовые технологии (управление стоимостью бизнес-активов);
- информационные технологии (управление эффективностью распределительных структур);
- промышленные технологии (управление мощностью производственных фондов).

Матрешка «*стоимость* — [объемлющая ее] *эффективность* — [объемлющая ее] *мощность*» в совокупности определяет **производительность** находящихся в нашей собственности производительных сил.

---

<sup>1</sup> «Верх» и «низ» здесь заданы условно, их можно при желании поменять местами.

<sup>2</sup> В гегелевско-марксистской парадигме им отвечают («снизу вверх») этажи производительных сил, производственных отношений и форм сознания. В «Государстве» Платона — сословия ремесленников, стражей и мудрецов.

**На среднем (проектном) этаже этим слоям соответствуют предпринимательские проекты, корпоративные и стратегические.**

- Предпринимательские проекты — конструирование цепочек (точнее, схем) отношений между собственниками бизнес-активов в поле действия *институтов обмена (капитал, деньги, право)* с целью снижения институциональных экономических издержек и создания добавленной стоимости.
- Корпоративные проекты — конструирование схем отношений между собственниками предпринимательских проектов в поле действия *институтов распределения (закон, власть, имущество)* с целью снижения институциональных политических издержек и создания добавленной эффективности.
- Стратегические проекты — конструирование схем отношений между собственниками корпоративных проектов в поле действия *институтов присвоения (способность, потребность, идентичность)* с целью снижения институциональных социальных издержек и создания добавленной мощности.

**На верхнем (идеологическом) этаже им соответствуют три слоя:**

- работа с *понятиями*, исходящая из идеала свободы и мобилизующая ресурс интереса в рамках предпринимательских проектов;
- работа с *образами*, исходящая из идеала справедливости и мобилизующая ресурс веры в рамках корпоративных проектов;

- работа с *символами*, исходящая из идеала братства и мобилизующая ресурс воли в рамках стратегических проектов.

**Принципы реализации.** В зависимости от конкретных обстоятельств времени и места в деятельности по конструированию собственности на первый план, конечно, будут выступать то одни, то другие слои. Однако программа разворачивается не хаотически, а подчиняется трем системообразующим принципам.

**Принцип направленности.** В целом центр тяжести, узел субъектности исторически поднимается «снизу вверх», от производства вещей-бизнесов — к конструированию отношений между их собственниками.

**Принцип структурности.** Каждый этаж, слой и элемент в деятельности приоритетно связан с несколькими вполне определенными слоями и элементами на вышележащем и нижележащем этажах.

**Принцип целостности.** Хотя внимание и усилия действующего субъекта всегда прикованы к главному звену, центру приложения усилий, но сопровождающие и обеспечивающие действия необходимо вести одновременно на всех этажах и во всех слоях. Отсутствие действия в нижележащих, технологических слоях создает пустоты, куда субъект проваливается. Отсутствие действия в вышележащих, идеологических слоях создает преграды, которые отсекают субъекта от источника энергии.

**Цели и ценности.** Мы живем в обществе, которое последние сто лет менялось слишком часто и слишком быстро. Наша мораль застряла в томиках Тургенева и Чехова. Наши хозяйствующие субъекты оторвались от народной массы и оказались в этически чистом поле, вне целей и смыслов. Во всем, что касается влекущей, постыдной, пикантной темы собственности, мы более

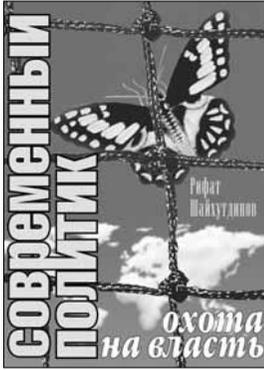
нечисты и дремучи, чем советские подростки до легализации полового воспитания. Наши предприниматели живут на разрыве между онанистической психологией одиночек и коллективной, синтетической природой своей работы. Общество по отношению к ним расколото на прокуроров и попрошайек, власть делится на волков и гиен.

**Собственность — отчужденный, неуправляемый продукт человеческой деятельности.** Это крыша общества, которая отгораживает нас от звезд, вместо того чтобы сближать с ними. Нельзя просто снести ее, тогда дом превратится в бессмысленный забор-лабиринт под открытым небом. Но можно и нужно шаг за шагом делать прозрачной.

**Собственность — главная тема нового русского века.** Нам предстоит без устали учиться жить и сотрудничать в ней, думать и говорить о ней, обладать и управлять ею, быть собственниками и собственностью страны. Цель ведь не столько в том, чтобы Россия выросла в цене, сколько в том, чтобы вернуть миру ценность жизни в России.

# СОДЕРЖАНИЕ

|   |     |
|---|-----|
| ПРЕДИСЛОВИЕ .....   | 5   |
| УЗЕЛ РОССИЙСКИХ ПРОБЛЕМ:<br>НЕКАПИТАЛИЗИРОВАННОЕ БОГАТСТВО .....                | 9   |
| Новая Антарктида .....  | 11  |
| Страна, не стоящая почти ничего .....   | 47  |
| Особенности национальной приватизации .....                                     | 67  |
| Управление собственностью: русский стандарт .....                               | 93  |
| ХОЗЯИН ТУНДРЫ .....   | 141 |
| От государства-мытаря<br>к государству-собственнику .....                       | 143 |
| Что значит быть собственником России .....                                      | 149 |
| Собственность и свобода:<br>пять вопросов национальной повестки дня .....       | 157 |
| Общество и государство:<br>собственность на власть .....                        | 165 |
| Одинокий лидер составит партию .....  | 185 |
| Как делать? Кто способен?<br>Новые русские вопросы о капитализации страны ..... | 191 |
| СТРАТЕГИЯ НЕПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ .....   | 225 |
| Привитие капитализма в России .....   | 227 |
| Россия будет дорого стоить .....  | 241 |
| Госсобственность: к отмене крепостного права .....                              | 253 |
| Возвращение блудных активов .....   | 261 |
| Конструирование собственности.<br>Очерк национальной программы .....            | 277 |



**Рифат Шайхутдинов**

**СОВРЕМЕННЫЙ ПОЛИТИК:  
ОХОТА НА ВЛАСТЬ**

145x200 мм, 616 с. – (Идеологии)

ISBN 5-9739-0080-0

Автор книги – неутомимый и успешный охотник на Власть, эту всегда ускользающую субстанцию, которую охотно проклинают народы, но не могут без нее обойтись. В чем тайна власти и что она собой представляет?

Рифат Шайхутдинов помогает читателю освоить терминологический ряд, в рамках которого осмысливают реальную власть и политику на

Западе: «биовласть», «символическая власть», «мягкие технологии власти», «коды коммуникации», «интенции», «ориентация сознания» и другие. Книга предназначена тем, кто желает разобраться в природе и повадках российской власти. Удачной охоты!



**Виталий Иванов**

**ПУТИН И РЕГИОНЫ.  
ЦЕНТРАЛИЗАЦИЯ РОССИИ**

145x200 мм, 240 с. – (Идеологии)

ISBN 5-9739-0089-4

Книга посвящена реформам системы отношений между Центром и регионами в 2000–2006 гг. и сопутствовавшим им мероприятиям федеральной власти. Автор разбирает и анализирует изменение порядка формирования Совета Федерации, расширение арсенала мер конституционно-правовой ответственности,

«реформу Козака», «губернаторскую реформу» и пр. Для политиков, депутатов, государственных служащих, журналистов, преподавателей, студентов и всех интересующихся новейшей политической историей России и проблемами конституционного (государственного) права.



**Алексей Чадаев**

## **ПУТИН. ЕГО ИДЕОЛОГИЯ**

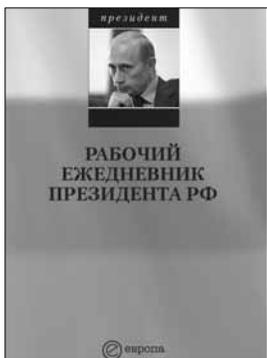
*Предисловие: Глеб Павловский*

145x200 мм, 224 с. – (Идеологии)

ISBN 5-9739-0040-1

О тважная попытка реконструировать идеологическую доктрину Президента Путина, опираясь на его Послания 2004 и 2005 годов. Особенность позиции Путина – он реально стремится заложить основы прогресса России на десятилетия вперед. Стремится – потому что иной возможности нет. Автор анализирует сильные и слабые стороны доктрины Пу-

тина, определенные тем, что реально Президент обладает влиянием на людей в значительно большей степени, чем властью над ходом вещей. Автор детально анализирует переход Путина от роли «антикризисного менеджера» к работе лидера – выращиванию новых институтов, которые должны обеспечить суверенитет и свободу, отстройку управления и повышение качества жизни. Тексты посланий двух лет и их истолкование приведены как естественное дополнение к авторскому тексту.



## **РАБОЧИЙ ЕЖЕДНЕВНИК ПРЕЗИДЕНТА РФ.**

### **Выпуск 1 (январь – май 2005 г.)**

*Предисловие: Александр Шпунт*

145x200 мм, 208 с. – (Президент)

ISBN 5-9739-0009-6

С формальной точки зрения информация о встречах Президента Российской Федерации, официальных, рабочих, неофициальных, должна считаться общеизвестной – она публикуется в газетах, сообщается в новостных программах. Будучи собран в книгу, дневник встреч президента, во всем многообразии их содержания, становится своего рода отчетным календарем

деятельности главы государства. Этот календарь включает то краткие, то весьма подробные справки о предметах обсуждений, о собеседниках президента, о предыстории тех или иных событий, что придает «телеграфному» стилю официальных сообщений необходимую дополнительную глубину, которая, как правило, ускользает от внимания в потоке ежедневных новостных сообщений.

Сергей Чернышев

РОССИЯ СУВЕРЕННАЯ:  
КАК ЗАРАБОТАТЬ ВМЕСТЕ СО СТРАНОЙ

|                            |                                       |
|----------------------------|---------------------------------------|
| Ответственный<br>за выпуск | <i>Т. Рапопорт</i>                    |
| Редактор-составитель       | <i>Т. Шевяков</i>                     |
| Художественный<br>редактор | <i>С. Захаров</i>                     |
| Технический<br>редактор    | <i>А. Монахов</i>                     |
| Верстка                    | <i>Е. Романова,<br/>О. Павловский</i> |
| Корректоры                 | <i>О. Кандидатова,<br/>В. Кинша</i>   |

Подписано в печать 30.11.2006.  
Формат 60×84  $\frac{1}{16}$ . Гарнитура NewBaskerville.  
Печать офсетная. Бумага офсетная.  
Усл. печ. л. 17,67.  
Тираж 2000 экз.

Издательство «Европа»  
119180, г. Москва, ул. Б. Якиманка, д. 1  
Тел. 745-52-25, факс 725-78-67  
[www.europublish.ru](http://www.europublish.ru)

Отпечатано с оригинал-макета  
в типографии «Баккара-принт»