

# Возможна ли гибридная экономика

## Фондово-ресурсный механизм хозяйствования как новая

В спорах о государственном оборонном заказе (ГОЗ) сломано немало копий. Проблемы же в большинстве своем остаются. Это неритмичное и запоздалое поступление средств на счета предприятий оборонно-промышленного комплекса (ОПК), нелогичности в ценообразовании, в основе которого с советского периода лежит средняя заработная плата, а от нее зависит оклад директора, и разработчик далеко не всегда идет по пути минимизации затрат. Это парадокс, но с внедрением инноваций прибыль предприятия может уменьшиться.

Не до конца понятна в снабжении Вооруженных сил современным оружием и военной техникой роль посредников в виде заказывающих управлений по родам войск и финансистов. Неясно, надо ли включать работу чиновника в конечный результат, в прибыль. Она в отечественном ОПК регламентирована: не можешь зарабатывать выше установленной планки!

Недавняя поправка в закон «О государственном оборонном заказе» заключается в том, что деньги должны быть жестко «окрашены», то есть идти по целевому назначению, однако многие оборонщики воюют против этой поправки... Перечень недоумений можно продолжить.

Отечественная оборонка требует инновационных подходов к организации производства ВВГ. Об одном из них беседа военного обозревателя «Независимого военного обозрения» Николая ПОРОСКОВА с кандидатом экономических наук Игорем КОЗЫРЕВЫМ. Наш собеседник имеет опыт работы на руководящих должностях в оборонной отрасли, в большой энергетике, банковской сфере. Ныне консультирует в области новых экономических моделей бизнеса постиндустриальной эпохи.

**– Игорь Александрович, вы предлагаете новую организационно-экономическую форму исполнения гособоронзаказа и развития ОПК – фондово-ресурсный механизм хозяйствования (ФМХ). В чем новизна и достоинства такой формы? Хотелось бы услышать детальную практическую аргументацию.**

– Этот механизм (экономическая модель) сегодня в российском ОПК не используется, хотя он не нов – применялся в России до 1917 года и в 90-е годы прошлого века, а сегодня используется на Западе. В его основе – известные способы создания стоимости и конечной продукции: на основе отношений купли-продажи и на основе кооперации, вскладчину, без отношений купли-продажи между всеми, от кого зависит общий результат.

Как раньше строили дом в деревне? Или хозяин за деньги нанимал строителей, или дом ставили сами деревней за один день – кто-то строил, кто-то подготавливал материалы, а кто-то кашеварил для работников. Во втором случае, можно сказать, дом был построен в результате фондирования: каждый взял обязательство внести посильную лепту в общее дело строительства дома. С миру по нитке – голому рубаха.

Сегодня любой собственник активов и ресурсов может (по законодательству) «зарыть их в землю» (ликвидировать), продать, сдать в аренду, использовать как залог при получении кредита, внести в уставный капитал другой компании, подарить, использовать как сервис. Наконец, может объединить их с другими участниками в общем проекте или процессе производства.

Объединить ресурсы и активы можно, передав их в уставный капитал, в общую собственность, или не образуя уставного капитала и общей собственности. Второй вариант и есть фондово-ресурсный механизм хозяйствования. Основа объединения в нем – взятие на себя обязательства предоставить (не продать) ресурсы или активы. И тогда эти ресурсы и активы просто используются на кооперационной основе для производства общей конечной продукции. Например, если я делаю крыло самолета, а вы собираете самолет полностью, то я вам крыло не продаю, но отдаю как свой вклад в самолет, который в этом случае становится нашим общим делом и результатом. Это, кстати, имеет много общего с таким видом сделки, как давальческое сырье (толинг): сырье не продается, а отдается на переработку для получения из него продукции и ее возвращения владельцу сырья.



Кораблестроение – одна из самых высокотратных и наукоемких отраслей оборонки.

Фото Reuters

Для ГОЗ, таким образом, возможны два варианта исполнения. Первый, как сейчас, когда генподрядчик нанимает себе субподрядчиков и поставщиков и им платит. Второй – в форме ФМХ, когда нет генподрядчика и субподрядчиков, но все участники равноправно объединяются для производства конечной продукции. Можно выделить четыре принципиальные особенности ФМХ.

Первая: отсутствуют внутренние отношения купли-продажи между участниками общего дела.

– ФМХ как институциональный инструмент возник в России до 1917 года. Первым применил его вологодский купец Христофор Леденцов. Он учредил несколько организаций, из которых финансировались инновационные проекты таких ученых, как В.И. Вernalский, Н.Е. Жуковский, Д.И. Менделеев, И.И. Мечников, И.П. Павлов, К.А. Тимирязев, К.Э. Циолковский и др.

Сегодня в США на базе целевых фондов финансирования выполняют все государственные крупномасштабные научно-технические программы: развитие компьютерных технологий, разработка высокоскоростных интегральных схем, создание исследовательской лаборатории в космосе, строительство сверхмощного ускорителя частиц, исследований СПИДа и т.д. По этой же схеме был осуществлен швейцарский проект разработки самолета на солнечных батареях для кругосветного облета Земли.

Разнообразие изделий особенно актуально: в 90-е и нулевые годы наш ОПК подрастерял свои компетенции и отстал от Запада в своей научно-технологической оснащенности, способности создавать новое. При возможности не нужно складывать все яйца в одну корзину.

**– Как перевести отечественный оборонный комплекс на экономические и управленческие модели XXI века, чтобы не консервировать отсталость от Запада?**

– ФМХ должен сочетаться с новыми экономическими и управленческими моделями, выступать для них одним из двух возможных способов создания стоимости. Важно, чтобы эти практики были не из уходящей индустриальной эпохи, а из наступающей постиндустриальной. Новые управленческие, интеграционные и коммуникационные практики становятся ключевыми в XXI веке. Они есть, и именно их нужно внедрять в ОПК через ФМХ.

Новые практики должны накладываться на самую эффективную экономическую модель, которую мы себе можем позволить. Для перехода к ней многое уже готово. Главное – существуют кооперационные связи между поставщиками, субподрядчиками и генподрядчиками. Их не надо выстраивать с нуля – достаточно модифицировать в ФМХ, убирая лишние отношения купли-продажи и налогообложения.

**– Диверсификация оборонки – стремление традиционное, однако вы предлагаете развивать гражданскую продукцию ОПК по-новому? В чем новизна?**

– Я говорю о новом способе ее решения – в форме ФМХ. Крупные российские компании крайне неохотно поддерживали российские же инновации, предпочитая им иностранных поставщиков. Наша нефтедобыча почти на 90% зависит от западных сервисных компаний и их технологий. Самолет Sukhoi Superjet имеет минимум российских компонентов. И так далее. Этому есть частичное оправдание: иностранное уже проверено, конкурентоспособно и сертифицировано, тогда как наши инновации – догоняющие, часто вторичные и нигде не апробированные, дорогие при более низком качестве. Импортзамещение пока эффекта не принесло и вряд ли принесет при текущих высоких ценах на кредиты и трудностях их получения.

Поэтому оборонка, ставящая перед собой задачу не иметь западных компонентов, может стать локомотивом и для гражданского сектора. Мы должны не потерять оборонку, развивая ее гражданскую часть, и не потерять гражданский сектор, протянув ему руку помощи через оборонку. Нужно искать синергетические альянсы. И ФМХ тут оказывается особо выгодным и спасительным благодаря своему принципу «соединять, не объединять», так как не требует объединения активов через собст-



**Игорь Козырев: «Новые управленческие, интеграционные и коммуникационные практики становятся ключевыми в XXI веке»**

Вторая: отсутствует промежуточное налогообложение. Налоги возникают только при продаже общей продукции конечному заказчику – Минобороны. Согласитесь, если бы генподрядчик закупал у своих поставщиков и субподрядчиков, то в свою цену они включили бы НДС, и этот НДС потом увеличился бы при продаже конечной продукции. НДС «крутился» бы на НДС.

Третья: существенно снижается себестоимость продукции из-за отсутствия промежуточного налогообложения и снижения потребности в кредитах для покрытия кассовых разрывов и недостатка денег, которые потребовались бы для отношений купли-продажи. Привлечение кредитов теперь выглядит как вклад банка, а не кредит. В этом случае банку не надо отчислять резервы в Центробанк. Это тоже снижает себестоимость.

Четвертая: снижение себестоимости позволяет получить больше прибыли и рентабельность при той же цене конечной продукции или даже при снижении цены. Снижение цены (без потери доходности) часто может иметь смысл – чтобы поддержать платежеспособность своего заказчика, Минобороны.

Мы назвали экономические особенности ФМХ. Есть и организационные. Это возникновение общей учетной системы (депозитария) для учета вклада каждого участника в общую конечную продукцию и общее планирование – этапный внутренний Госплан фонда. По величине вклада каждый участник получит свою долю в общем доходе и заплатит с нее налоги. Единое планирование ведет чаще тот, кто выполняет роль генподрядчика, или это отдается на аутсорсинг.

**– Какова предыстория ФМХ? Применяется ли он сегодня и где?**

– Вы уверены, что ваши предложения позволят выполнить ГОЗ за меньшую стоимость или, другими словами, произвести большее количество изделий за ту же бюджетную сумму. Каким образом?

– ФМХ позволяет снизить себестоимость. Отсюда снижается суммарный бюджет гособоронзаказа (без потери прибыли для исполнителей) или за фиксированную сумму бюджета можно произвести больше изделий (увеличить их разнообразие). Возможен и третий вариант: цена изделий для Минобороны не снижается, но дополнительно возникающая прибыль идет на развитие предприятия ОПК.

## В ОПК?

### МОДЕЛЬ ИСПОЛНЕНИЯ ГОСОБОРОНЗАКАЗА

венность. Это снимает массу проблем, которые часто становятся непреодолимыми препятствиями и порождают конфликты.

– Как сделать партнерство с обороной привлекательным для бизнеса?

– Дать возможность войти в этот бизнес, не теряя своей собственности, не становясь чьим-то дочерним предприятием, а входя как партнер в ФМХ. Оборонный заказ всегда привлекателен как стабильный и высокотехнологичный рынок.

– В чем суть новых учетных технологий blockchain, гарантирующих прозрачность и антикоррупционность производства? Насколько возможен переход на эти технологии нашей оборонки?

– Blockchain – новая IT-технология фиксации всех транзакций без возможности ее подделать или отменить задним числом. Она возникла в недрах криптовалюты, но имеет самостоятельное значение. Приведет к революционным изменениям во многих видах бизнеса и документообороте. В частности, банковском, о чем весьма озаботился Сбербанк России, поэтому его можно привлечь к внедрению ФМХ в ОПК. Blockchain – желательная часть ФМХ как платформы. Главное – он приведет к прозрачным учетным взаимоотношениям.

– Наряду с фондово-ресурсным механизмом хозяйствования вы предлагаете развивать службы сервисного обслуживания военной техники. В чем достоинства вашего метода?

– Надо говорить о сервисе не только военной техники, но и активов тоже. И по технике, и по активам отдельно выделять, где сервис целесообразен, а где нет. Есть техника боевая, а есть обслуживающая, вплоть до коммунальной. То же верно и для активов.

Мое предложение мотивировано четырьмя вещами. Первое: сервис тоже нужно переводить на новые управленческие технологии. Это будет шаг вперед и вклад в решение задачи вывода оборонного потенциала страны на экономическую эффективность (оптимальное сочетание обороноспособности и затрат на нее).

Второе: ГОЗ на сервис имеет большой бюджет, что уже требует особого внимания к нему. Вариантом реализации такого внимания может быть платформенный подход к сервису – в отличие от ситуации, когда сервис выстраивается бессистемно. Сегодня мы имеем единые центры боевого управления вооруженными силами, но не имеем единого информационного центра (сети) состояния военных, оборонных активов и, возможно, самого оружия. Однако информация о техническом и экономическом оборонном потенциале – такой же элемент обороноспособности страны, которым необходимо управлять (где это возможно) с выгодой и для бизнеса. Сервисное обслуживание с встроеными в него интеллектуальной и информационной составляющими позволит эту задачу решить.

Третье: сервис – это услуги по обеспечению качества и надежности военных активов, управление их жизненным циклом. Экономические и надежные эффекты тут должны достигаться одновременно на путях перехода к платформенным технологиям сервиса и его стандартизации, централизации всей информации в Едином центре управления сервисной

системой и экосредой Минобороны. Должен быть и единый методологический центр Минобороны по вопросам сервиса. Нужны современные облачные IT-технологии работы с большими данными (Big Data), технологии blockchain. Необходимо видеть ситуацию с сервисом и состоянием оборонных активов по стране в целом – в своеобразном ситуационном центре. Все это невозможно, если к сервису подходить локально и несистемно. Мои предложения содержат перечисления всего того, что должно быть положено в систематизацию сервиса.

Наконец, четвертое: сервис – это и возможность развивать гражданский сектор при взаимодействии с ОПК.

– Что подразумевается под асимметричными и относительно дешевыми платформенными организационными решениями, которые соответствовали бы постиндустриальной экономике и моделям управления в ней, являлись (по выражению Дмитрия Rogozina) «загоризонтными», опирающимися на 6-й и даже 7-й технологические уклады?

– Асимметричные ответы на военные угрозы и вызовы всегда были нашей особенностью начиная со времен СССР. Но симметричный ответ будет полным, если он основан на более конкурентных и эффективных моделях управления и экономики ОПК. Один из столбовых путей тут – переход к новым интеграционным моделям с синергетическими эффектами, платформенный подход, к чему относится и ФМХ. Сервис тоже может реализовываться в этой же форме.

– Планы по оборонному заказу вы рассматриваете как последний шанс исправить положение в ОПК, сложившееся в 90-е годы. Так ли все плохо? В отечественном оборонном комплексе множество экспортно-ориентированных предприятий, масса ВВТ идет как в собственные Вооруженные силы, так и за рубежи страны. Мне ваш взгляд кажется излишне пессимистичным...

– Экономическое значение и место России в современном мире постепенно сводится к нулю, остались только три устойчивые позиции экспорта – оборонка, природные ресурсы, зерно. В оборонке Россию теснит уже и Китай, в космосе – частные компании из США. По нефти и газу – Иран, США, арабские страны. В гражданском секторе Россия, кроме атомной энергетики, почти ни в чем не конкурентоспособна. И этот процесс будет только нарастать. Поэтому ближайшие 5–15 лет – последний срок, когда прерванную связь поколений в оборонке можно еще не потерять окончательно и как-то восстановить. Не секрет, что утечка мозгов, научных кадров у нас прекратилась.

Но дело даже не в точности моих оценок. Если мы признаем существенный риск нарастающего ухудшения внутреннего и международного положения страны, роста международной конкуренции на внешних и внутренних рынках, то должны ответить на вопрос: каким образом собираемся учитывать предупреждение президента Путина о том, что пик оборонного заказа скоро будет пройден?

– Вы прогнозируете спад ГОЗ в России после 2020 года. На основании чего?



Любое производство требует в первую очередь экономического подхода. В том числе и производство вооружений и военной техники. Фото Виталия Кузьмина



В обозримом будущем объем военных заказов будет сокращаться и предприятиям следует подумать о замещении боевой техники гражданской. Фото с сайта www.napo.ru

– Об этом сказал Владимир Путин на съезде машиностроителей в апреле 2016 года, а говорил он о 2017 году. Экономическое эмбарго России, низкие цены на энергоресурсы, мировой финансовый кризис, вероятные дополнительные социальные расходы в период президентских выборов – все это делает снижение величины ГОЗ весьма вероятным.

– Необычно ваше предложение вывести НИОКР и инвестиционный период из-под рыночных отношений и перевести их в фондовые (в складчину, долевые) и накопительные (учетно-отложенные) отношения с сохранением всех прав и активов у каждого из участников фонда и проекта. Что это даст?

– Мои предложения не о выходе из рыночных отношений. Они есть и останутся. Вопрос в том, каким образом в них участвовать и как в них может выглядеть кооперационная основа. Рынок начинается там, где существует более одного предложения заказчику и он свободен в своем выборе. Отношения купли-продажи не являются исключительным признаком рынка – они существуют и при планомерно-распределительной экономике. Точно так же и способ создания стоимости при рынке может быть любым.

Поэтому если у вас один производитель (что для ГОЗ не редкость), то рынка нет по определению. И тогда у вас происходит обычное финансирование монопольного изготовителя. Остается решить, каким образом вы можете снизить цену без потери доходности. Ответ – только через ФМХ. При этом сам выбор субподрядчиков и последующий учет долевых вкладов (поставок) вполне могут индикативно ориентироваться на рынок, в том числе международный.

Когда же у вас есть рынок – несколько альтернативных изготовителей и поставщиков, то ничто не мешает им кооперироваться – создавать совместные альтернативные предложения заказчику.

Никогда и нигде рынок не запрещал и не отменял интеграционную и кооперационную модель бизнеса. Наоборот, это является основой при производстве сложной научно-технологической продукции. И никак иначе. Джон Нэш получил Нобелевскую премию по экономике за то, что математически доказал: наиболее оптимальной прибыльной стратегией на рынке является ее согласование со всеми участниками рынка. Вопрос сводится к тому, в какой форме это согласование может происходить. Одним из вариантов является ФМХ.

Этот механизм привносит принцип «соединение без объединения», что сродни проектно-сетевому способу взаимодействия. Собственность не объединяется и не порождает тем самым конфликты между акционерами, особенно на момент ее перераспределения, образования. И стало быть, не порождает лишнего бюрократического налета тоже.

Расхожая фраза о том, что цивилизация и экономика развиваются благодаря разделению труда, неверна. Полностью это выражение звучит так: цивилизация развивается благодаря системе разделения и последующего соедине-

ния труда. Именно в этом сегодня лежат основные управленческие компетенции. И мир постепенно движется к посткапитализму и постэкономике, модель капитализма не вечна. Поэтому разумной стратегией является освоение будущего в настоящем – освоение новых кооперационных отношений на новой политической экономической основе.

– Один из способов борьбы с коррупцией, по-вашему, – капитализировать себя «вбелую». Поясните, пожалуйста.

– С коррупцией можно бороться двумя способами. Привычным – блокировать и наказывать. Но пока получается плохо, так как сам себя не высечешь. Непривычным способом: дать возможность свою коррупционную маржу зарабатывать и отработать «вбелую». Если есть такой материальный интерес, то глупо с ним бороться. Лучше сделать так, чтобы он был оправданным и отработанным, приносил общую пользу.

Формы подхода тут могут быть разные: много платить, давать возможность участвовать в собственности, наконец, давать возможность свои компетенции, в том числе должностные, конвертировать во вклад в общее дело. ФМХ предлагает последний вариант, выводя через него на первые два, – появляется возможность много зарабатывать от роста общего дохода, свой доход и прибыль реинвестировать в собственность и рост общего дела. Возникает общая долевая собственность.

Коррупционерам ничто человеческое не чуждо. Почти все они ищут способы гарантировать сохранность своих активов в будущем и передачу их детям-внукам. Это еще одна точка возможного предложения им переходить на форму ФМХ.

Но словосочетание «капитализировать себя «вбелую» относится не только к потенциальным коррупционерам. Это важно для любого человека, особенно если от его знаний и компетенций многое зависит. ФМХ позволяет создать эффект «народной собственности» – систему участия в общем доходе без отношений собственности, что является сильным мотивирующим и ускоряющим развитие фактором.

– Что такое надбюрократическая система прямого управления? Что она дает?

– ФМХ является надбюрократическим в нескольких отношениях. Управление строится не директивным, а интеграционным и кооперационным, проектным способом, иногда даже сетевым. В основе учета и принятия операционных решений – учетно-депозитарная система текущих вкладов участников и исполнения ими единой производственной логистики, что минимизирует бюрократический произвол.

Бюрократия ориентирована на формальные результаты, по которым ее оценивают вышестоящие, и более ни на что. ФМХ, наоборот, имеет проблемно-целевую основу для достижения экономических эффектов, перекрестную самооценку участниками фонда по полезному вкладу в общий доход. Не стоит забывать, что эффективность управления под заданные цели также может рассматриваться как вклад управленческими компетенциями с правом участия в долевым доходе. ★