НЕОКОНОМИКА

Новое время – Новая теория

I конференция по неокономике “Практическая неокономика“

Сборник материалов, v. 1.0

Сборник подготовили
Александр Виноградов и Анна Кузьмина
при финансовой поддержке
Филиппа Покровского, Кристины Лагард и Джерома Пауэлла

Посвящается Олегу Григорьеву

Ноябрь • 2021

НЕОКОНОМИКА

Новое время – Новая теория

Иван Иванян. О неокономическом мышлении 4

Рубен Помбухчан. Управление фирмой в цифровой экономике 22

Андрей Мирошниченко. Фирма в отраслевых цепочках 37

Вячеслав Мазур. О неокономике в производстве 51

Иван Иванян. Модель управления фирмой 59

Нуржан Бегалин. Неокономика и управление государством 70

Предисловие

Now we are alone.

С момента ухода Олега Григорьева прошел уже почти год, и чуть ли не каждый день мне на ум приходит эта цитата из старинной игры Alpha Centauri. «Теперь мы одни». Нет, конечно же, рано или поздно это должно было произойти, должен был настать тот момент, когда работу с теорией придется взять в свои руки...но не оставляет ощущение, что это произошло куда раньше, чем могло бы, чем должно было бы.

С другой стороны – ситуация такая, какая она есть. Работаем с тем, что есть. И первой задачей здесь видится не столько доработка теории неокономики, сколько сборка и перепаковка наследия Олега Григорьева, превращения его в цельные и внятные нарративы. Параллельно же необходимо наращивать практическое применение разработанной теории, и в аналитике, и в прогнозировании, и в консультационной деятельности, и в госуправлении – ибо, как всем известно, без практики теория мертва.

Собственно говоря, именно эту цель и преследовала данная конференция: показать, что практика уже есть, и что она будет продолжаться и впредь. Показать себе и другим, а заодно – дружно подумать над будущим.

Опять же, обращаясь к Alpha Centauri:

– your human nodes, together think yes? together think no?

– Together think yes!

* * *

За помощь в подготовке сборника хочется поблагодарить Анну Кузьмину (за мотивацию и организацию), Филиппа Покровского (за финансовую поддержку дешифровки) и Джерома Пауэлла с Кристиной Лагард (за эмиссионные программы, позволившие часть денег на дешифровку записи взять с фондового рынка. А то чо они).

О неокономическом мышлении

Анна Кузьмина: Коллеги, с добрым утром. Каждый год 16 июля мы праздновали день рождения Олега Владимировича. В этом году решили отметить его таким образом – собрать конференцию, которая будет посвящена тому, что в Неокономике было наработано за 10 лет, какие были достижения сделаны. И самое ценное, что будет – это то, что расскажут и поделятся своим опытом люди, которые уже на практике использовали Неокономику в том или ином виде.

Давайте сразу мы зададим формат. У нас здесь не какая-то там научная конференция, где идет серьезное обсуждение на научном уровне. Мы, скорее, хотим обсудить именно на уровне практическом, и понять, что действительно из того, что было наработано в Неокономике можно применить на практике, и можно ли вообще это сделать, как это сделать, поделиться каким-то своими мнениями.

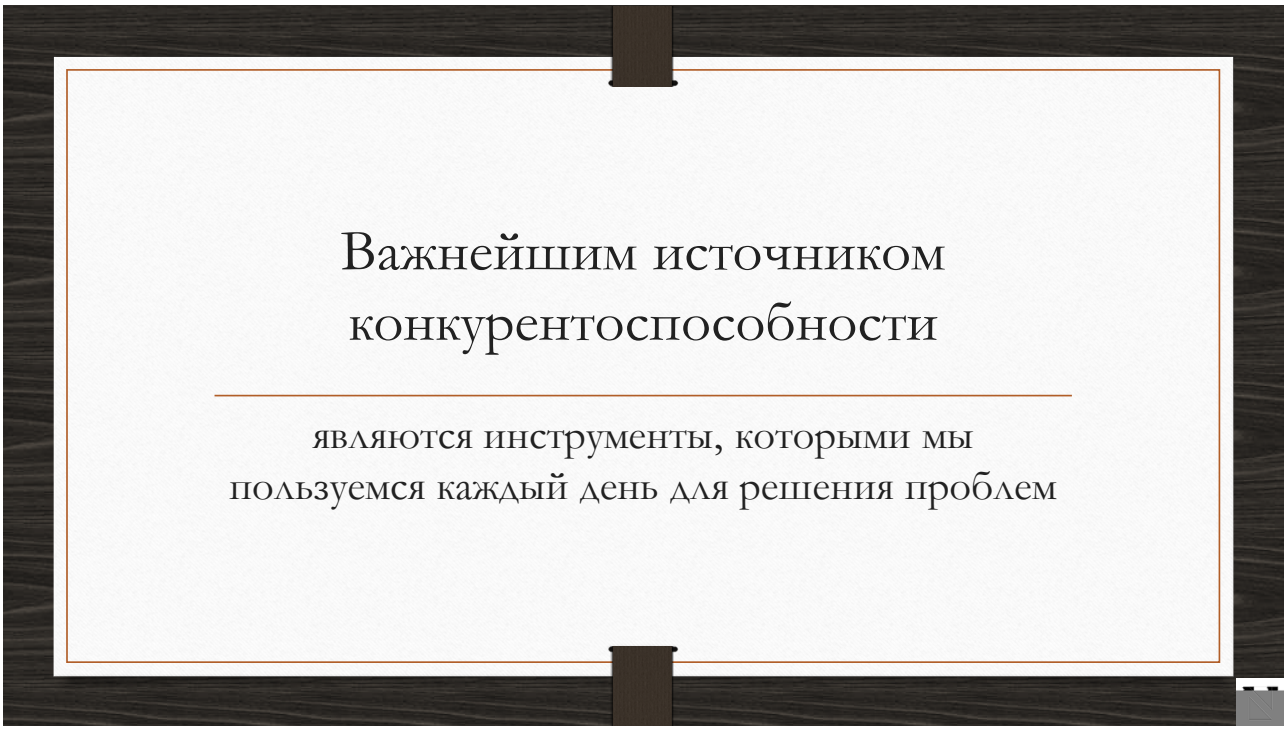
Поэтому у нас это скорее диалог, а не какие-то там доклады. При этом у нас так развивались последние два года, активно Олег Владимирович с Иваном Иваняном, который будет выступать после меня, делали разработку продукта по управлению. И этот продукт, неокономический продукт, который тоже будет сегодня представлен. Собственно, наверное, у меня все, я не буду больше отнимать времени, и передаю слово Ивану Иваняну, который занимался управлением фирмой.

Иван Иванян: Всех приветствую, меня зовут Иван Иванян, я работал с Олегом Владимировичем. Два с половиной года именно управление фирмой, три с половиной года вообще.

Неокономический подход – то, что на основе чего Олег Владимирович сделал свою экономическую теорию, то, на основе чего он сделал метод по управлению фирмой, он один, он безраздельный, бесшовный, и поэтому попытаюсь сначала именно о нем поговорить, какую-то общую логику для остальных сегодняшних выступлений.

Итак, неокономический подход как основной инструмент для

работы с неопределенностью. Именно с неопределенностью – это ключевой момент. Потому что основа неокономического подхода именно в том, что мы находимся в текущей ситуации и должны как-то в ней уметь работать с неопределенностью.



Подобные инструменты уже имеются в мире, мы не говорим, что мы изобрели с нуля, не говорим, что мы первооткрыватели. Например, мы знаем про Чарльза Мангера, друга, партнера и правую руку Уоррена Баффета, который уже эту тему вполне неплохо продвигает. Он назвал это ментальными моделями. Он называл целый список сфер, в которых он использует эти инструменты. И вполне себе осмысленно использует в конкретной прикладной коммерческой деятельности.

Чарльз Мангер описывает это так:

Суть в междисциплинарном подходе, объединяющем ключевые ментальные модели из разных областей

Неокономический подход тоже использует подобные модели, но они не назывались ментальными моделями Олегом Вадимовичем ни разу, на моей памяти такой термин. Но он пользовался именно этими инструментами. Но они у них были выстроены, на мой взгляд, в более складную цепочку.

Неокономическая научная школа

построена на базе целой системы таких моделей

Начинается все, как я уже показал в презентации, с проблемного подхода. То есть, начинается все с проблемы, когда мы фиксируем текущую ситуацию. Дальше мы вытягиваем назад к тому, как она произошла и что мы можем с этим сделать.

На мой взгляд, подход начинается с четырех основных принципов. Первый принцип, и я точно помню, что я с Олегом Владимировичем проговаривал, что это несколько принципов вместо миллионов фактов. Самое главное, это не должно быть заучивание, огромное количество зубрежки, это именно про несколько десятков методов, которые ты правильно освоил, применяешь, выстраиваешь структуру. И таким образом твое самообразование становится намного быстрее, эффективнее.

В некотором смысле Чарльз Мангер делает то же самое, просто, может быть, формулирует это так.

Второе для меня важное – это привычка использования этих методов вместо просто изучения. Потому что на моей памяти есть ситуации, где я могу сказать фразу, которую мы знаем от Сократа: «Я знаю, что я ничего не знаю». Но как много людей помнят эту фразу? Как много людей используют ее в ежедневной практике, когда работают?

Это же касается любых других методов. Вы можете их заучить, вы можете их помнить, но какой смысл, если в ежедневной практике своей ты не применяешь это каждый день.

Третье – это самое основное, очень много раз мы касались закона Парето, он постоянно присутствует у нас. Собственно, эти методы не все нужны. Изучение, применение должно быть последовательным. Мы должны сформулировать проблему в настоящем, это и сейчас приоритеты для вас, методы внутреннего… Начинайте уже с них. Изучение неокономического подхода, применение его не должно быть просто плашмя. Оно должно вытягиваться из конкретных сейчас текущих проблем.

Ну и вновь проблемный подход. Проблематизация происходит от проблемы в настоящем, затем мы вытягиваем обратно. Что значит вытягиваем обратно – это задаем набор событий, которые

идет в модель, будь это проблемы личной карьеры, будь это проблемы с фирмой, которой вы управляете как наемник, будь это проблемы в фирме, которой вы управляете как собственник – вы должны сформулировать проблемы в настоящем и вытягивать назад, сформулировать представления о том, когда эта проблема произошла, и уже понимать, как подбирать методы, которые вам нужны.

Неокономический подход – это целая комбинация этих методов, я сейчас более подробно о них скажу. В новом виде, когда Олег Владимирович применял это в экономической сфере, то он пошел по этому пути, посмотрев на мировую экономику в целом. Неопроблемы, которые есть в настоящем – это отсутствие экономического роста. Это проблема, которая уже многих, и с каждым днем все больше людей беспокоит, все труднее игнорировать, что экономического роста глобального нет, и это влияет на всех нас в итоге.

Именно эту проблему он зафиксировал и пытался построить нарратив мировой экономики, который объяснил бы, почему это произошло. Объяснил бы нормально, доходчиво. Объяснил бы в конкретных показателях, реалистических ограничителях, почему конкретно это случилось.

Потому что, не поняв это, не построив последовательную картину, как потоки информационные, материальные, денежные переплетались за всю историю существования мировой экономики и пришли к текущей ситуации, пока ты не поймешь, где именно у тебя затык, в чем, в каких конкретных деталях.

Неокономический подход, который провел Олег Вадимович, это именно проблемы экономического роста глобального. Он двигался назад по человеческой истории, восстанавливая ход событий, который привел к этой проблеме. Это теперь называется нарратив мировой экономики.

Нарратив описывает три потока: информационный, материальный и денежный, как они между собой переплетались, какие происходили дисбалансы, какие проблемы возникали. На уровне фирмы мы делаем ровно то же самое.

На уровне фирмы легче это представить. На уровне мировой экономики это чуть-чуть больше абстракта, чуть-чуть сложнее описание. Но технически это ровно то же самое. Это без каких-либо отличий ты точно так же рассматриваешь, как, где, в каком количестве возникали денежные потоки, как они все перемешивались, какие происходили, какие истории или перекосы.

Они очень много объясняют, как эти процессы происходили уже в элитах, в политических системах. Анализ происходит сразу на трех уровнях. Если мы говорим про уровень фирмы, то анализ происходит сразу на трех масштабах. И нарратив мировой экономики, как он происходил с момента начала и до текущей ситуации, также и на уровне экономики страны, если нужно, на уровне отрасли. И какого-то экономического субъекта, фирмы или частника – неважно. То есть, это как матрешка, взаимовложенные внутрь описания того, что происходит.

И мы с вами можем понять, что если у вас кризис в фирме, то, возможно, стоит посмотреть на вашу историю Или мы можем посмотреть, почему вы вышли здесь, а потом.... Потому что вы приняли правильное решение или потому что повезло. Таким образом, мы можем очистить анализ от неверных толкований и

неправильного понимания.

Экономический анализ начинается с выявления дисбалансов, во всех трех потоках, во всех трех масштабах. Собственно, неокономический подход в мировой экономике, анализе фирмы в этом смысле тоже абсолютно одинаков – бесшовный и идентичный.

Дальше вопрос в том, что проблемный подход, вытягивание. Но как это применить на практике? Как мы можем лучше понять, что произошло в мировой экономике, как мы можем лучше понять, что происходило в вашей фирме, где вы работаете или где вы владелец.

К этому нужно тогда включить следующий метод. Он не назывался, но постоянно присутствовал, постоянно я за ним лично наблюдал уже на практике в применении. Это событийный подход.

Собственно, когда мы говорим о материальных, денежных, информационных потоках на уровне мировой экономики, фирмы, на различных уровнях, мы должны понимать, что именно мы исследуем, что это за потоки, что они из себя представляют, как они между собой перемешиваются.

Тут я как раз сейчас двигаюсь в сторону инструмента, который буду демонстрировать. Я не знал название этого подхода, недавно

наткнулся. Есть специалист, у которого это называется субъектно-событийный подход. Назовем это пока просто событийным подходом.

Событийный подход представляет все, что есть у вас как поток связанных между собой уникальных событий. И в этом смысле, когда мы изучаем мировую экономику, изучаем фирму, мы смотрим эти потоки как цепочку связанных между собой событий. В таком случае мы можем разбить изучение на три основных категории, на три основных параметра: это количество, качество и структура.

Соответственно, движение информационных, материальных и денежных потоков – это постоянное изменение этих трех параметров. Это может быть рассмотрением чего угодно. Это может быть условная фирма, в которой есть какое-то количество сотрудников, количество растет или падает, то есть, сотрудники приобретают некоторые качества или их теряют.

Структура взаимодействия, права пользования внутри этой компании между людьми меняется. Можно отойти назад в сторону племени, можно пойти в сторону любого другого объекта, даже где единственный есть человек. В целом без разницы. Эта схема максимально универсальна может быть к чему угодно.

Также оно применяется к тому, как формировалась мировая экономика, его уже можно вплоть до Большого взрыва дойти. Различия тут никакого нет. Соответственно, по трем этим направлениям я попытаюсь в двух словах пояснить: количества, качество и структура.

Это значит, что у нас есть события, изменения могут быть как минимум в одном из этих трех параметров. Как я уже объяснил, в фирме это могут быть другие единицы – например, количество заявок, качество этих заявок может измениться. У тебя может измениться структура того, как на уровне выше изменилась ситуация с отраслью, например.

Все эти изменения нужно постоянно фиксировать, и одно событие может быть на стыке или любая комбинация этих трех изменений. Либо одновременно все три.

И потом, какие события у нас порождают движение в потоке времени. И это самое ключевое для неокономического подхода, потому что неокономический подход рассматривает именно с исторической точки зрения и мировую экономику, и фирму, создание нарратива, создание исторической последовательности, как что происходило.

И это важно, что неоэкономика рассматривает мировую экономику как непрерывный поток уникальных событий. Это сильно отличает неокономику от других экономических форм, принципиально отличает.

И для полноценного понимания, что происходило, нужно сразу смотреть на всех уровнях масштаба одновременно.

Сделав это, мы можем понять, в чем заключается проблема, как мы к ней подошли, почему мы к ней подошли, какие стандарты точно помогут. И, самое главное, мы сможем увидеть, что необходимо изменить в информационных, материальных и денежных потоках для того, чтобы исправить эту ситуацию.

Нарратив – это описание цепочки взаимосвязанных событий.

Для реалистичного анализа нам важно понимать, что происходило в системе сразу на нескольких масштабах

Важно понимать, что неоэкономика не является просто наукой об экономике. Неокономический подход не завязан именно на экономике как отдельной какой-то дисциплине. Это универсальный метод просто для изучения того, что происходит вокруг. Например, используя его, если двигаться последовательно, ты никогда не сможешь просто ограничиться одной дисциплиной.

Поэтому неоэкономика сразу вынуждены была уходить в сторону того, как устроена элита, как устроена бюрократическая система, как устроены иерархии, и многие другие смежные темы. Все это просто **полноценная наука об обществе в целом**.

Про вытягивающий метод – его можно применять не только по отношению к исследованию вектора, а также использовать вытягивающий метод как фрагмент для поиска того, какие дисциплины нам необходимы для решения этой проблемы.

И это как раз таки причина, почему неокономический подход и неоэкономика не могла ограничиться только экономической наукой – потому что когда ты пытаешься изучить проблему, почему нет экономического роста в мировой экономике сейчас, ты не можешь просто остановиться на экономике и обо всем остальном забыть.

Так же и с методикой. Ты не можешь ограничиться просто одним

методом, ты должен постоянно подбирать их под задачу.

Ну и сейчас уже передавая эстафету следующему выступлению. Неокономика расширяла свои границы по изучению политических механизмов и вопросов экономической эффективности населения, территориального развития, вопросов государственного устройства, вопросов бюрократических систем.

И про все это как раз следующие выступающие уже подробно пояснят, как они это использовали, что они обнаружили интересного, какие дополнения, какие новые методы они подбирали. На которые нам тоже надо будет смотреть, изучить, понять, что можно перенять.

Фактически, эти конференции являются местом, где мы можем, сталкиваясь в своей деятельности с проблемами, изучая новые методы, прийти сюда и показать их другим, чтобы они тоже могли их освоить. И таким образом взаимно обогащаться, и двигаться вперед.

На этом все, спасибо. Если есть вопросы, задавайте.

Анна Кузьмина: Вы не могли бы привести пример, как можно использовать и развивать свой доход для, например, исследований?

Иван Иванян: Как я вскользь уже упомянул, создается нарратив мировой экономики, понимание того, как мировая экономика устроена, что происходило. Также на уровне страны то же самое делается, и смотрится на это одновременно. Также делается нарратив, то есть, понимание того, как ситуация менялась в фирме. Смотря на это одновременно в трех масштабах, мы можем посмотреть, как, в каких случаях какие конкретно управленческие решения в той или иной ситуации приводили к каким результатам и почему.

Почему здесь, допустим, произошел рост – потому что поменяли генерального директора или потому что просто это был рост отрасли. Или, наоборот, это ошибка генерального директора, или отрасль, или даже вся мировая экономика пошла на спад.

Это самое основное, что ты можешь увидеть. А также ты можешь увидеть, как у тебя произошли разрывы во взаимодействии между отделами компании. ты можешь увидеть, как они не адаптировались

к изменениям этого рынка, не адаптировались к изменениям отрасли. А дальше уже может быть очень много комбинаций, которые ты можешь использовать.

Анна Кузьмина: А пример, как это использовать?

Иван Иванян: Собираешь данные. Собираешь данные по материальным потокам, информационным потокам, примерно понимаешь, как выстроены цепочки. Понимаешь, как в этот период времени происходило что в экономике страны, отрасли, сначала страны, потом мира. И видишь. Как у тебя произошли разрывы. Почему у вас были закупки, а продажи уже упали. Что случилось во взаимодействии, почему у вас информационный разрыв. Вы не знаете, что происходит на другом конце цепочки одной и той же фирмы, например.

Почему у тебя отрасль загибается, а вы наращиваете мощности. Вы думаете, может, вам надо вширь уйти, может, вам надо посмотреть на другую отрасль, которая смежная, уйти в другую отрасль и там попытаться набрать конкуренцию и расширить, стать более устойчивыми.

Опять же, метод универсален, поэтому надо смотреть на конкретную проблему, он, в принципе, может с чем угодно справиться.

Слушатель: У меня вопрос. Олег Вадимович много раз говорил о том, что находилось много материалов, которые дополняют книгу «Эпоха роста». Предполагается ли выпустить новую редакцию книги?

Иван Иванян: Ответ негативный.

Анна Кузьмина: Я тоже дополню. Я не представилась. Анна Кузьмина, директор по развитию Неокономики. Мы эту конференцию собирали с целью того, чтобы понять, что мы можем делать дальше. Потому что тема развития есть, мы будем двигаться вперед. Но, возможно, это будет не такими темпами идти, как могло бы идти. Мы объединимся и будем вот эти материалы систематизировать вместе.

То есть, материалов здесь очень много, но Неокономики как организации больше нет. Есть последователи, ученики

Олега Вадимовича, есть Неокономика как таковая, но научно-исследовательский центр, который был, когда мы работали с Олегом Вадимовичем, делать какие-то действительно научные изыскания, сейчас этой Неокономики нет.

Поэтому приходится уделять время отдельно. В этой ситуации нужно нам понять, как поступить, чтобы эти знания не потерялись, были использованы на практике.

Иван Иванян: Кстати, я забыл, у нас есть чат. Возможно, в чате есть вопросы?

Сергей Терехов: Добрый день. Сергей Терехов, физик-теоретик. У меня вот какой вопрос. Скажите, пожалуйста, последнее время особенно очень быстро происходит процесс ускорения внутреннего времени и возникает очень много мелких, трудно детектируемых событий, которые фактически невозможно представить себе как дискретное событие.

Этот поток небольших изменений, он вызывает потом какие-то системные проблемы и так далее. Вот как быть с ситуацией, когда я не могу детектировать отдельные дискретные явные события для того, чтобы их уложить в нарратив? Понятно, да, что я спрашиваю?

Иван Иванян: Да, то, что вы спрашиваете, понятно. Однако, нужно понять позицию, где мы находимся. А, вопрос заключается в том, что есть какое-то малозаметное, но катастрофически важное событие, которое влияет на все остальное.

Сергей Терехов: Их очень много. Я не могу детально все выделить и записать. Это некий социальный поток или что-то еще такое.

Иван Иванян: Их очень много, но очень тяжело их зафиксировать, отслеживать. Опять же, правило Парето нам в помощь. Нужно пойти от самых ключевых, посмотреть на самые ключевые точки, которые влияют на большую часть ситуации.

И не нужно считать, что в наших силах, по крайней мере, на данных мощностях, отслеживать их все и все точно учесть. Наша цель не заключается в том, чтобы снизить неопределенность до нуля,

это невозможно. Особенно также учитывая наши ограниченные технические возможности сейчас.

Задача в том, чтобы просто снижать, насколько это возможно, в наших силах, на данном моменте. Поэтому, если мы понимаем, как в мировой экономике движутся материально-денежные потоки, как у нас центральные банки ключевым образом влияют на то, как структура этих потоков происходит, то это уже будет серьезнейшее снижение неопределенности. Вы понимаете, что будет происходить. Только так, двигаясь маленькими шагами, от большего количества неопределенности к меньшему. По-другому не получится.

Сергей Терехов: Спасибо.

Анатолий: Какое ваше отношение к роли субъекта (нрзб)?

Иван Иванян: Субъекта я не отделил, это неважно, просто я хотел, чтобы было красиво, несложно. Красивый односложный термин. Когда я говорю про количественную и качественную структуру, для меня простой и универсальный метод, я как раз применял его на примерах. Примером может быть что угодно.

Я применял пример именно так, где единица это человек. Поэтому субъектно-событийный подход – это все-таки подход, где человек является единицей измерения в самом примитивном смысле. Но фактически это важно. Кстати, один хороший момент.

В неокономике мы рассматриваем воспроизводственный контур. Это очень важная вещь, потому что остальные экономические школы рассматривают другие элементы. Кто-то рассматривает одного индивида, кто-то экономику страны в целом. И то, и то тяжело, индивидов много. 7,5 миллиардов их. Но мы не можем отделить одну страну от другой, потому что они связаны между собой очень крепко. И естественно, был поиск у Олега Вадимовича, другого элемента, единицы рассмотрения. Но проблема в том, что в нынешней мировой экономике его нет. Хорошо, может быть, где-то в глубине амазонских джунглей живет обособленное племя и ни с кем не торгует, и это будет отдельный воспроизводственный контур. Только с точки зрения современной экономики это не имеющий никакого смысла объект для изучения. Может, с антропологической точки зрения это

очень интересно, но с точки зрения мировой экономики его рост ничего не дает. Поэтому воспроизводственный контур как единица рассеялся во взаимодействии с кучей других таких контуров. Поэтому мы можем сказать, что единица – это некая организованная группа людей. Но она все-таки из индивидов, из субъектов с разными качествами, свойствами, разными взаимоотношениями. Когда я говорил про потоки, как мы их изучаем, одна из важнейших вещей – именно это.

Анна Кузьмина: Я здесь дополню. Олег Вадимович говорил, что человек – он в центре.

Иван Иванян: Это было на слайде, что неокономика суть наука об обществе. Кстати, когда мы говорили про управление фирмой, с нашей точки зрения, это не автоматизация вообще. Это все еще инструмент для взаимодействия людей между собой. Просто более удобный, позволяющий разным людям найти разные виды совместной деятельности. Некая точка синхронизации. Но это все еще взаимодействие между людьми. И это важно.

Игорь Агеев: Меня зовут Игорь Агеев. Я энтерпрайз-архитектор. Я услышал в этом докладе и выступлениях две вещи: нужно развивать неокономику как теоретическую часть и как фактическую часть. В докладе было затронуто приложение к фирме. И в то же время я услышал, что для этого, естественно, нужны ресурсы, нужно менять операционные процессы, как работает сама неокономика, как развивается. Как люди взаимодействуют.

Здесь две фундаментальных проблемы. Первая проблема – это то, как задал Олег Григорьев движение науки, ее развитие и так далее. Будучи подвижником, он делает это за счет своих собственных ресурсов, своего энтузиазма, интеллекта и т.д.

И где-то в подвижнической системе он меньше уделял внимания практической части – зарабатыванию денег, хотя и делал это, пользуясь своим авторитетом, своей известностью в России и за рубежом. И где-то находил поддержку за счет того, что публиковал лекции, помогал другим. И люди пытались ему помочь в ответ, точно так же альтруистически, в виде благодарности и т.д.

Этот операционный процесс, скорее всего, себя исчерпал с уходом Олега Григорьева.

И вторая проблема – это практическое приложение неокономики, которое здесь упоминалось. И здесь существует еще одна ловушка, которая заключается в том, что если рассказывать неокономику в общем, то это очень фундаментальная наука, которая базируется на многих других научных достижениях, школах и так далее, добавляя что-то свое. Но на практике те, на кого она может быть нацелена, менеджеры, владельцы компаний и так далее, так глубоко, как правило, не копают. Если им начинать рассказывать эти теории и построения так, как они есть, в лучшем случае реакция будет: ну да, это все достаточно логично, где-то даже известно. А дальше что? А в худшем случае скажут: «Эта теория не очень-то нас куда-то ведет. Что делать конкретно?» Ты не выделывайся, ты пальцем покажи, как в старом анекдоте.

Я слежу за неокономикой и знаю, что были шаги в создании модели и даже в ее автоматизации. Но того, что было сделано, еще недостаточно. Это еще не продукт, а тем более, не товар. С такими вещами очень трудно выходить на конкретных покупателей. Это очень трудно продать. Проблема здесь заключается в том, что, с одной стороны, уже есть огромный багаж, но он не очень сильно формализован. Вторую книгу мы, к сожалению, не дождались. А с другой стороны, та часть, которая есть фактически, готова только наполовину и она находится в подвешенном состоянии.

Я ожидал услышать если не готовые методики, решения или демонстрации чего-то, я ожидал хотя бы увидеть направления, какие конкретно шаги предлагаются. Даже не планируются, а хотя бы предлагаются для обсуждения. Как это все двигать с точки зрения практики? Как закрыть второй момент по поиску ресурсов, по продвижению? Потому что если мы получим результат на практике (мы – все, кто хочет этим заниматься и понимает важность), то теоретическую часть и признание будет получить намного легче. Не говоря уже о ресурсах.

По этому вопросу у меня вот такой… Как мы балансируем эти две проблемы, если есть их видимость? И какие шаги планируются в

практическом применении, в создании на базе того массива знаний и открытий практических инструментов, которые могли бы быть использованы?

Иван Иванян: Спасибо за ваши вопросы.

Мое выступление имеет четкое наименование: неокономический подход. Оно задает общую рамку для остальных выступлений. Но у меня сегодня два выступления. Помимо этого еще есть выступление коллег. В рамках этого мы постараемся перейти к демонстрации этого инструмента. Действительно, не продукт, не товар. Прототип ядра, который был разработан с Олегом Вадимовичем будет показан во втором выступлении.

По поводу того, какими могут быть дальнейшие действия, будут пояснения и на YouTube-канале, и сегодня в какой-то мере.

Насчет того что Олег Вадимович занимался этим на добровольной основе и не коммерциализировал – да. Проблему я услышал, вопрос услышал, маркетинг...понятно, да.

Александр Виноградов: Давайте я отвечу на этот вопрос. Одно из мероприятий нынешней конференции как раз о пути развития совместными усилиями.

Анна Кузьмина: Ну да. Мы идем к тому, что хотим создать неокономическое сообщество и этим сообществом принимать решения о том, как и куда двигаться и в каком составе и в каком направлении.

Александр Виноградов: Иван, у вас есть слово?

Иван: Я не планировал выступать, но предыдущий докладчик задал очень много вопросов в части практики, что где практика, как мы будем с этим жить, что делать. Я могу поделиться своим опытом.

Я работаю в Международном институте экономики, управления и права на Цветном бульваре. Я этот подход применяю с 2016 года и могу поделиться более чем тридцатью разными примерами использования неокономического подхода, начиная с единичных самозанятых людей и заканчивая производственными небольшими

компаниями. Поэтому если стоит вопрос практического применения, то он закрыт давно.

И была основная проблема у меня, что я его использовал, перерабатывая теорию и применяя на практике. Сейчас, когда я познакомился с Иваном и узнал, что, оказывается, есть инструмент, который вообще может это все автоматизировать, это счастье, которые работают в практической части управления и экономики. Так что не надо думать, что мы только в начале пути. Здесь больше проблема популяризации самого инструмента и объяснения, что у нас кроме теории есть очень хороший работающий инструмент.

Игорь Агеев: Я сделаю небольшую ремарку на этот ответ. на самом деле я тоже использую неокономику и довольно давно. Вопрос заключается не в том, что вы или я конкретно используем. Вопрос в том, как индустриализовать это, как сделать это (нрзб).

Иван: Тут всегда два вопроса. Стоит ли это делать? Стоит ли ловить людей на улицах и учить их здоровому образу жизни? А второе, надо просто собираться чаще и все. И люди будут приходить и заражаться идеей.

Игорь Агеев: Нет, это так не будет работать. Это, к сожалению, слишком узко. Это именно подход «кто энтузиасты – пользуйтесь».

Анна Кузьмина: Коллеги, я думаю, мы это обсудим после.

Сейчас у нас 10 минут пауза.

Анна Кузьмина: Все на связи. Мы продолжаем. У нас вторая часть конференции. Мы будем говорить про управление фирмой, про те инструменты, которые применяются на практике, инструменты неокономики.

Сейчас будет выступать Рубен Помбухчан, который не первый год применяет на практике неокономические подходы.

Рубен Помбухчан: С 2012.

Анна Кузьмина: С 2012 года. Пожалуйста.

Рубен Помбухчан: Приветствую всех участников!

С работами Олега Вадимовича я познакомился в 2012 году. В 2014 году я уже познакомился с ним лично, когда был выездной семинар в Сочи. Ключевым событием была для меня работа Олега Вадимовича. Я ему крайне признателен за то, что именно его работы сформировали у меня представление об экономике. Хотя я вопросами экономики занимаюсь давно, но именно представление о современной экономике я сформировал вместе с работами Олега Вадимовича.

Я работаю последние шесть лет в компании «Лаборатория ИПИ». И мы занимаемся там созданием современных цифровых платформ. И базовый подход, который мы используем, – это как раз подход Олег Вадимовича. Я покажу, как он выглядит, в чем его ценность и особенность, и какие прикладные методы мы создаем, реализуем и используем.

Основная проблема, с которой мы сталкиваемся – мы работаем на разных уровнях с различными институтами развития. И основное в текущих работах, в том числе в масштабных, в том числе в наших институтов развития, сводится к созданию информационных систем в парадигме цифровой экономики без понимания экономики. Это ключевая проблема. Сколько мы в дискуссиях ни пытались это обсудить, нас не особо слышат.

В результате, получается очень много автоматизированных, заведомо нежизнеспособных решений, которые нельзя встроить в экономическую деятельность. Основной момент, который мы получаем в части той работы, которая была сделана Олегом Вадимовичем, начиная с воспроизводственного контура, который не очень нравится Ивану, но сама ценность этого подхода и логика построения, и тема построения системы распределения труда очень актуальна в части построения цифровых платформ. На этом я чуть подробнее остановлюсь дальше. Покажу, как эта штука работает.

Основная проблема, которую мы должны решить сейчас, – преодоление кризиса и создание современных форм бизнеса. это обеспечение баланса устойчивости и адаптивности. Это очень глубокая проблема. За счет корпоративных иерархических структур, в том числе транснациональных, обеспечивается устойчивость. А за счет малых групп предпринимательств обеспечивается адаптивность.

На сегодняшний момент нет структур, о которых говорил в том числе Иван, которые позволяли бы это сочетать. Есть попытки выйти на это – это создание корпоративной системы акселерации. Но по большому счету оно сводится к скаутингу интересных людей, потом их инкорпорированию. В итоге это все сводится к тому, что общая эффективность капитала падает. И это и позволяет создать решение для расширенного воспроизводства, то есть то, что позволяло бы нам обеспечить экономический рост. То есть есть кому что-то надо внутри, есть кто-то, кого берут, но в общем сводится к тому, что кумулятивный эффект все равно – либо стагнация, либо падение.

Тут я привел пример из того, с чем я сталкивался, наиболее интересный и наглядный, – это история создания истребителя «Су-27» и его платформы. По сути, там конструктора решали именно эту проблему. Он не первый был самолет, который использовал электродистанционную систему управления, но он был первый самолет, который без этой штуки не летал. Сама геометрия самолета была построена была таким образом, что его полет без постоянных систем стабилизации полета невозможен. Если неудачно его соберешь, он либо нос задирает, либо падать начинает. А если хорошо, он стабильно далеко летит. Это насколько разместили центр

тяжести и центр подъемных сил. Они разнесены, и это приводит к нестабильности полета.

За счет этого конструкторы решили вопрос снижения издержек на маневрах. Когда изначально структура, архитектура построена под стабильность, она не дает быстро маневрировать. Но когда она гибкая, она не позволяет нам обеспечить длительный стабильный полет. И вот автоматизированная система в данном случае позволяет обеспечить сочетание этих двух элементов. Но чтобы это было, то есть появление машины в нестабильном полете было теоретизировано полностью. И реакции на ее поведение были реализованы в виде автоматов, которые вне зависимости от поведения пилота реагируют на поведение самолета и делают его полет стабильным.

Одна из задач – представить экономику в виде понятных экономических автоматов, в виде связанной цепочки ценностей, которые обеспечивают результат. От темы вытягивания, от проблемы построения цепочки взаимоувязанных факторов, обеспечивающих конечный результат для потребителя.

В рамках проблемно-воспроизводочного контура – вся наша деятельность связана с системой этих факторов. Фирма в рамках этой видимости – всего лишь некий метод, который позволяет цепочку из этого большого графа сделать более оптимальными. Если мы начинаем на это так смотреть, у нас уже нет разницы между микро- и макроэкономикой. Просто экономика фирмы ничем не отличается от общей экономики воспроизводственного контура. А фирма становится не экономикой, а методом управления экономической деятельностью на определенном этапе.

И есть тема открытых и платформенных корпораций, которые позволяют сочетать в себе достижение и крупного корпоративного сектора, и предпринимательской инициативы. То есть это децентрализованные структуры, масштабируемые, которые позволяют с наибольшей эффективностью, чем корпоративные вертикально интегрированные структуры, решать экономические задачи. По сути, это ключик к преодолению экономического кризиса.

У нас ввиду глобализации и расширения воспроизводственного

контура накопилось очень много транзакционных издержек по результатам. Мало того что они просто поменяют структуру доходов, так они еще блокируют дальнейшее развитие, в силу того что люди как субъекты уже привыкли получать свои институционализированные источники доходов. И люди не хотят их ломать в угоду прогресса, для того чтобы терять свои доходы. То есть система закостенела и не хочет двигаться дальше в угоду своих частных интересов.

Если посмотреть на привычную систему управления: базовые системы управления, связанные с появлением разделения труда и появления функциональных принципов управления, по сути, те, которые у нас в системе финансового учета. Если посмотреть систему национальных счетов, она поставлена по функциональному принципу.

Следующий уровень, который в прошлом веке развивался – это процессный подход, который помогал нам в каком-то виде сформулировать цепочку создания ценности. Стоимость именно как элемент моделирования капитала. Не просто модерирование потоков. По большей части он так и остался недоосознанным. Все остановилось на (нрзб), который разработал систему (нрзб), достаточно комплексную. Но он смоделировал ее как элемент организации работы фирмы. То есть он не рассматривал как моделирование экономической деятельности. И в этом серьезное упущение этого подхода и важная ситуация с точки зрения развития системы управления.

У нас идет переход на следующий уровень уже процессной модели, которую на самом деле мы еще недоосвоили. И система управления качеством на основе процессного подхода не стала стандартом, хотя декларируется и об этом говорится. Где-то применяется. Если вы посмотрите стандарты, в том числе американские, по процессному моделированию, они являются синтезом процессно-функционального подхода. То есть функции управления опять вынесены. Они не являются необходимой частью цепочки создания ценностей.

И следующая задача, следующий подход – это научиться управлять, моделировать системы как общественные структуры

или институциональные среды, или экономические среды, как то, что выходит за рамки фирмы. То, что может организовать, скооперировать фирму, отрасли, территории. На сегодняшний момент механизмов и подходов этих нет.

Я занимаюсь системным управлением 25 лет активно в стратегическом консалтинге я лет 15, исследовал сегменты и подходы, как в нашей «большой четверке» которые применяются. И к сожалению, на сегодняшний момент есть четкое понимание, что механизмы управления разошлись с экономикой и превратились в механизмы администрированы. То есть базовые экономические принципы были из них выхолощены. В какой-то части остались методы социологические, в какой-то части корпоративная культура и экономика. У нас получилось так, что системы финансового учета пошли в одну сторону, системы администрирования в другую. Системы, связанные с управлением персоналом, пошли в третью сторону. И все это такой многослойный, не связанный пирог.

И в том числе, это одна из проблем, которая не позволяет реализовать комплексно систему автоматизированного управления на предприятиях. И часть отражается в том, что система стратегирования или стратегического управления, планирования реагирования не применяется, потому что рассогласованность приводит к тому, что стратегирование обходится в достаточно дорогие деньги, а эффекты не видны и непонятны, потому что структура и архитектура, которые используются, неадекватна тем вызовам, которые есть.

По мере развития системы управления у нас, получается… Тут у нас функция, тут процесс, тут [нрбз]. Не вот этот контур. Мало того что он должен быть непротиворечив, а у нас тут противоречие.

При этом очень многие пытаются заниматься темой платформ. Мы тоже в этой теме активно участвуем с моделью своей, в том числе децентрализованной системы. В результате получается, что удачные цифровые платформы – это либо стечение случайных обстоятельств, либо это реализация каких-то государственных интересов по получению некоей системы сбора и обработки информации. Там известные все эти истории с социальными сетями, которые недостаточ-

но прибыльны на свой капитал.

Вот то, о чем я говорил, эволюция методов. Это очень важно. Неокономика со своими подходами позволяет, во-первых, определить структуру таких общественных институтов, то есть с точки зрения проблемного подхода развернуть их и понять. Я покажу примеры, как это делается. А второе, она позволяет спроектировать подобный общественный институт. И вот это очень важно.

Эта мысль была еще сформулирована (нрзб). Он считал, что ключевая задача (нрзб) , он акцентировал внимание, что надо перейти от складывания института с его исторической парадигмой к проектировнию. И на их основе создавать автоматизированные системы.

А у него как раз был интересный, большой опыт по автоматизации трудных областей хозяйственной деятельности, в том числе в атомной промышленности. И он уже в практике со многими вещами столкнулся. Сама эта задача за собой тянет кучу встречных вопросов с правовым регулированием: как это структурируется, как это должно работать, потому что у нас во главе есть некие нормы и правила, а не экономика во главе. Нормы и правила, которые ее обеспечивают. Вот именно подход институциональный, как к предмету управления, позволяет обоснованно менять нормы внутри правил и уходить от ситуации законотворчества в режиме бешеного принтера. У нас нет механизма оценки целесообразности тех или иных норм и правил. А они должны порождаться исходя из проектирования на общественных институтах.

Как раз вопрос экономического проектирования у нас не решен. И ключевой и очень важный. Тут, скорее всего, надо опять возвращаться к теме инженеров-экономистов в хорошем смысле этого слова, которые могут заниматься этими задачами. К сожалению, в профессиях будущего я такого не видел. Но без этой профессии будущего у нас не будет точно.

Следующая возможность, которая перед нами открывается – это переход от статичных моделей к (нрзб) моделям. Если у нас есть цифровая модель общественного института, с взаимоувязанными типами и отношениями, мы можем стратегировать в режиме непрерывного

процесса, то есть постоянно мониторить интересы и потребности и строить вектора развития. так называемая рефлексийная модель. Тогда у нас непрерывный мониторинг. Мы постоянно уточняем целевой выход, постоянно можем в соответствии с ним менять количество, качество и структуру.

Если посмотреть на эту задачу, это как раз то, что могло бы обосновать существование тех вычислительных мощностей, которые на сегодняшний момент существуют. Могу вам задачу поставить. Когда мы будем рассматривать пространство в рамках моделирования взаимодействия различных интересов и комбинаторно решать его пути развития, – вот здесь вычислительная мощность как раз и помогла. Не думаю, что сильно ошибаюсь. там порядка 300 (нрзб) модели в СССР. Если мы структурируем так экономическую деятельность, то, по сути, 300 элементов, которые надо балансировать, не могут быть сбалансированы. Понятно, что они могут совпадать, дублироваться, но порядок, чтобы смоделировать все разнообразие МСП, – 5-10 тысяч переменных. И их тогда сводить можно, рассчитывать. 5-10 тысяч элементов – это формирующих мощности, реализующих ценностную цепочку. Неограниченное количество может быть вариантов всего. Это я покажу чуть позже.

У нас ключевое направление деятельность – это управление изменениями через управление инвестициями. Здесь приведен пример. Не совсем это отраслевая, наверное, это субъектная карта, которая обеспечивает развитие проектного предпринимательства. Тут все субъекты и взамосвязи отношений. Да и область такая поддержки, развития МСП на ранней стадии вплоть до выхода на промышленны инвестиции.

Это достаточно сложная задача, которую уже как десятилетие не могут решить ни банки, ни ЦБ, ни институты развития. В первую очередь, потому что мы не видим механизма представления и оценки самой проблемной отрасли. То есть они даже не знают пока, как на это все смотреть.

Когда мы представляем в таком виде… Опять же, возвращаясь к правилу Парето, я не говорю, что это все многообразие. Но эта система оптимально обеспечит 80% всех производительных резуль-

татов деятельности в этой области. Все остальное разнообразие может быть. Что-то может быть престижной. Какой-то сегмент будет индивидуально существовать за счет своих ресурсов. Но те, которые выживут и будут существовать наиболее продуктивно, они будут существовать в этой логике создания.

А вот как выглядит каждый из этих субъектов. Тут два элемента расписано. Тут есть задача сейчас вникнуть. По сути, это чтобы в целом оценить модель или цифровой принт самой фирмы. Желтые элементы – это ценности, формируемые из цепочки. Зеленые элементы – это процессы. Причем процессы в достаточно классическом виде. Вопрос в том, что они структурируются не совсем классическим образом.

Само описание процесса мы можем использовать в классическом варианте и полностью использовать наработки того же Шеера и все иные, что у нас будут. Вопрос в том, как построить логику последовательности этих процессов, чтобы сформировать ценность. Отсюда сразу же вырастают все системы управления. По сути, задача управления – это обеспечить балансирование, имея генерацию во времени эти ценностей, для обеспечения конечного результата в интересах стейкхолдеров фирмы.

Вот там стрелочка показана – это выбор некоего одного процесса в смарт-контрактах. По сути, такой подход позволяет нам описать любую область экономики, как в рамках фирмы, так и вне рамок фирмы. Причем вот эти две науки пересекаются процентов на 40, но темы все разные.

Это два разных субъектах. Один это первый, а желтенький – это второй. У них пересечение деятельности процентов на 40.

Такой подход что нам позволяет делать. Мы достаточно долго работали с системами распределенных реестров. И была проблема. Смарт-контракты начали делать, но не понимали, что именно делать. Токены и прочее. Пришли к майнингу. И как таковая система не получила для себя никакого воплощения. Так вот в этой логике именно процессы могут быть обвязаны в смарт-контракты, где обеспечиваются его качественные характеристики за счет доверия и деловой сре-

ды. При этом (нрзб). Это тиражирование лучших практик. Оно может происходить практически в автоматическом режиме.

По мере того как в рамках каждого процесса деятельности (нрзб) развивают его характеристики и улучшают его качество, они могут мигрировать во все структуры, которые используют тот же самый процесс. Он полуавтоматический. И вот как раз вот это могут делать инженеры-экономисты – собирать подобные цепочки. Это инженерная регулярная работа.

Я с Иваном делал предварительные оценки. это, наверное, субъективно, но чтобы организовать работу в рамках системы всей страны нужно порядка 3 тыс. таких специалистов. Плюс особенность системы в том, что она очень быстро масштабируется. Растет сама по себе. Нет единого центра, министерства правды, то есть они могут рождаться в любых местах и очаговым методом. А экономика как раз обеспечивают их связанность. Если мы правильно выверяем факторы, мы можем в разных концах начать делать что-то, но вот тут мы сходимся в одной точке.

Все на этом. Но есть еще один момент.

Ситуация на сегодняшний момент даже перезрела. Само развитие информационных технологии спровоцировало потребность в подобных решениях. Но основная блокировка идет в том, что мы не понимаем предмет моделирования, то есть саму экономику. И люди сейчас этого не могут понять. И вот здесь основное достижение неокономики и личный вклад Олега Вадимовича, что он сделал это единое понятийное пространство, которое позволяет развивать подобные системы.

Можно собрать людей, которые смотрят в будущее, заинтересованы в участии в подобных видах деятельности, которым это интересно. Безусловно, что лучше результаты дадут энтузиасты, особенно в начале. И достаточно долго Олег Вадимович собирал их. И как мне кажется, есть уже возможность начинать именно практическую работу в этом направлении, причем массовую. Первая волна создания цифровых платформ (нрзб).

Потом была вторая волна – попытка создавать крупные системы.

В том числе (нрзб) включилась. Но в итоге эксперимент, который он делал, условно успешен. Те же самые проблемы у «Яндекса», потому что создание подобных технологий натыкается, во-первых, на необходимость сильной базы теоретической для их развития, с одной стороны, а с другой стороны, как раз конфликт с иерархическими структурами и с иерархической корпоративной культурой. Попытка загонять в монополистическое авторитарное управление приводит к потере доверия (нрзб).

Сергей: Спасибо большое за замечательный доклад. У меня вот какой вопрос. В предыдущем подходе к управлению, то есть к управлению по целям, всегда присутствовала стратегичность. Была иерархия целей и было некоторое стратегическое движение. При переходе к рефлексивному управлению делается упор на гибкость, на подстраивание операционное, оперативное под те изменения, которые есть. Не могли бы вы прокомментировать соотношение стратегичности и оперативности и как вопрос стратегичности, который был в целевом управлении, отражается при рефлексивном управлении. Спасибо большое.

Рубен Помбухчан: Отчасти попытки решить эту задачу начал еще (нрзб) там, где он пытался мониторить уровень благосостояния, уровень жизни. Но опять же, старым методом. Есть модель, в том числе в МИСиС она сделана. По сути, это многофакторный анализ целевого пространства, как однородных, так и разнородных субъектов. Когда у нас субъекты однородные, они, в принципе, свою систему интересов могут изложить в структуре ограниченных факторов. Не все они могут быть отражены, но мы можем их мониторить регулярно. Потребность – это некий набор факторов.

Дискретность может быть… Мы вообще можем эту ситуацию встроить в систему обратной связи по процессу. Оценку удовлетворенности или еще чего-то. И когда мы делаем именно цифрового двойника целевого пространства по однородному спектру, у нас появляется возможность эти факторы раскидать по различным источникам их сбора. В процессе обратной связи они совсем другие.

Если взять классическое сейчас стратегирование, то есть проведение стратсессий. Предприятие...это бюджет было 23 миллио-

на на 1000 человек. И сводится к тому, что строится некий ориентир на 3-5 лет, согласовываются интересы. Система столь тяжела в ее актуализации, что чаще чем раз в квартал это делать невозможно, а из практики это делается раз в год. Скорость реакции очень незаметна. Если же изначально стратегического успеха встраиваем на уровне процессов, как я сказал, у нас по мере реализации процессов постоянно актуализируются (нрзб). И мы можем очень быстро реагировать на это. С точки зрения мониторинга внешности и качества, то есть реализации своей стратегии сразу, с точки зрения изменений структурных, которые должны (нрзб) формирование стратегических мероприятий, насколько сочтут сами стейкхолдеры. Периодичность фондирования этих мероприятий. Там можно свести к одному… Зависит еще от частотности процесса. Тем субъектам, которые работают в сельском хозяйстве, это будет медленно. Если взять сферу обслуживания, это будет быстрее.

Есть объективные вещи, которые не позволят нам некоторые факторы собрать в виде (нрзб). У нас ограничение – цикл исполнения процесса остро определенный.

Сергей: Спасибо.

Александр Виноградов: Я вижу поднятую руку у Игоря Агеева.

Игорь Агеев: Здесь показана структура, очевидно, разработанная и представленная с очень высокого уровня, с уровня государства. И это представляет собой некую инфраструктуру, которая будет позволять предпринимателям, просто бизнесу, идти через все эти процессы более структурировано и легко. При этом это создает очень интересный эффект, который заключается в том, что эта область забирается из области конкуренции. То есть если раньше предприниматель мог в этой области что-то свое еще создать, какие-то competitive advantages, это был тот самый ресурс, который мог быть imitable, valuable и rare, то сейчас, создавая этот конвейер, мы уменьшаем область конкуренции. Это известный эффект. И он, в частности, приходит из известной ситуации очень много отдается на аутсорсинг, когда сейчас идет везде в Cloud, и все идут в Cloud, используя Amazon Cloud, например, все получают совершенно четко эффективность и косты. Области, в которых можно конкурировать, уменьшаются.

А здесь это одна из областей, в которых я не совсем был согласен с Олегом Григорьевым по поводу структуры и анализа компании. При этом…вот этот вопрос. Не получается ли таким образом, что если мы создадим то, что вы говорите, то мы убьем еще сильнее конкуренцию, и у нас останутся еще больше бизнес-сети или структуры.

И второй момент. Когда мы говорим о блокчейне и распределенных контрактах, реестрах, это как раз создает возможность для более распределенного и более свободного взаимодействия участников экономической жизни.

Если вы будете жестко контролировать этот exchange и эту блокчейн-структуру, распределенные реестры и контракты, тогда вы сделаете еще более жестким это прокрустово ложе. И в результате конкуренция будет еще сильнее задавлена.

Самый главный вопрос – это зачем все это создается. Как инфраструктура, но могут быть такие эффекты. Если же это для развития экономики и бизнеса, как это все повлияет, куда, что, какой эффект создаст.

Спасибо.

Рубен Помбухчан:

(нрзб)

Как раз это все позволяет создать здоровую конкуренцию по каждому типу субъектов. по каждому типу субъектов у нас неограниченное множество субъектов, которые хотят (нрзб). И это как такой элемент экономического (нрзб). Например, мы с (нрзб) опытом сталкивались, который поддерживает (нрзб). Выясняет: а что ты умеешь лучше делать, что ты знаешь, что ты не знаешь, как живешь, что можешь (нрзб). Работая с малым предпринимателем, они решают на порядок более сложные проблемы, чем у нас решают топ-менеджеры госкорпораций. На порядок более сложные. И сложность и неопределенность, с которыми они сталкиваются, которые преодолевают (нрзб). В каких условиях они выживают и какие проблемы им приходится решать… Эта тема как раз с точки зрения

управления. И там определяются роли, в которых люди могут себя реализовывать. Это как раз то, что я проговариваю, что 80% основной продуктивности системы будут обеспечены именно связями и (нрзб).

Появятся какие-то иные. Безусловно, живая система социальная может жить в рамках. Но есть основной поток, обусловленный экономической необходимостью. (нрзб) срединный путь. То есть это как построение логики срединного пути (нрзб). Люди такие. Они пойдут туда, пойдут сюда (нрзб). Потом обеспечить для всех синергический эффект. Все от этого выиграют.

(нрзб)

Если делать не централизованную систему, а децентрализованную систему через свободные команды, ее результативность и продуктивность могла бы подняться больше чем на порядок.

Давайте безоценочно. Мы же экономисты. Та структура, которая определена, имеет свои ограничения. (Нрзб). Нет, еще раз. Давайте пример (нрзб). У нас все системы управления… (нрзб). Как быстро адаптируется система?

Как быстро тиражируются методы ведения войны, в том числе методы сетецентрических войн? Допустим, у нас есть (нрзб).

«Сбербанку» также нужен результат. Но он ограничен в методах, которые он может применять для достижения этого результат.

Я не сказал, что (нрзб). Вы сейчас говорите из своего контекста. Когда человек подымается на тот уровень (нрзб). Вы не исходите из своих суждений.

Есть разные подходы к реализации человека в экономической деятельности. Условно можно сделать механизмом, и этот метод в армии был очень популярен в XVI-XVII веке. Муштра. Человека просто до рефлексов (нрзб).

Анна Кузьмина: Вопрос немножко не по теме. Если есть еще вопросы по теме, пожалуйста.

Александр Виноградов: Обсудите в кулуарах.

(нрзб)

Рубен Помбухчан: До этого я занимался методом внедрения ПО механического. И шесть лет занимаюсь разработкой новых платформ. Хоть мы прошли все стадии (нрзб).

Слушатель: Невозможно такое огромное количество субъектов (нрзб) развивать. Говорил, что появились огромные мощности, которые вроде бы позволяют, но все равно их недостаточно. На основе вашего доклада можно сделать вывод, что Олега Вадимовича (нрзб).

Рубен Помбухчан: (нрзб)

Автоматизированная система должна, с одной стороны, обеспечить снятие неопределенности (нрзб), а с другой стороны, обеспечить максимальную реализацию индивидуальных особенностей. И он сформулировал эту цель. Когда мы проектировали систему (нрзб). Мы не регламентируем ее действий, мы стандартизируем (нрзб).

Но это не значит, что это система жесткого управления. Сама система создается для того, чтобы человек максимально самореализовался. Это как ситуация с (нрзб). Почему я ее как пример привел? Система не доверяет пилоту. Она дает пилоту новые возможности (нрзб). Это такой момент. Я приводил пример очень красивый, метафора.

У нас еще такая проблема. У нас люди, которые обделены способностями к логическому мышлению, они естественным образом (нрзб). А люди, которые знают гуманитарные предметы, они обделены инженерными способностями. И это самая большая проблема. И тут большой вклад Олега Вадимовича, что для людей с хорошим инженерным образованием можно освоить этот предмет понятным образом, структурированным в единую систему, и с ним начать работать.

Анатолий Якименко: (нрзб)

Рубен Помбухчан: На практике самый действенный метод – это (нрзб). Просто регулярный учет во многих точках. И тогда ни один человек (нрзб). Это из практики (нрзб). И решилось все по-другому.

Просто был сделан (нрзб). Эта система позволяет нам… (нрзб). Там человеческий фактор минимальный. Была попытка (нрзб) объявить систему учета (нрзб). Система была очень красивая (нрзб).

Но здесь как раз такая возможность есть. это эффект больших данных. Больших, структурированных данных, просто их много. Не так много на самом деле. К примеру, ассортимент гипермаркета, по-моему, 12000 позиций (нрзб).

Анна Кузьмина: Все доклады, которые сегодня будут это такие запросы в будущее. Если интересна тема, то можно (нрзб). Давайте мы будем фиксировать те темы, которые интересны и вызывают живую дискуссию. И будем думать, как мы дальше (нрзб).

Спасибо большое, Рубен.

Фирма в отраслевых цепочках

Анна Кузьмина: Теперь у нас выступит следующий наш коллега из Беларуси – Андрей Мирошниченко, который поделится своими работами в отраслевых цепочках. У Андрея даже есть собственная книга, которую он выпустил по управлению. Я думаю, Андрей, ты расскажешь поподробнее о себе сам.

Андрей Мирошниченко: У меня много вещей похожи на то, что говорил Рубен, но в менее глобальном аспекте. Я сначала расскажу краткую историю о том, как я, вообще, вышел на неокономику.

У меня был один проект. я работал тогда консультантом по управлению. Один проект с белорусской компанией, которая занималась продажей металла. Основными клиентами этой компании были государственные заводы, которые получали заказы.

Вся проблема состояла в том, что у этих заводов часто не было денег. Там была такая схема: они закупали металл, а потом государство по своей непонятной логике тем или иным предприятиям выдавало деньги, на которые эти предприятия закупали металл. И наша задача состояла в том, чтобы понять, какова логика государства, как вычислить, где и когда будут деньги. То есть задача состояла не только в том, чтобы продать предприятию металл, а понять, когда у него будут деньги, чтобы потом через суд не приходилось это все изымать.

И тогда у меня возникла идея о том, что, наверное, предприятия вписаны в определенные цепочки между собой. и это не просто абстрактные системы цепочек добавленной стоимости портеровской, а это совершенно конкретные отношения и связи между ними. И в зависимости от того, что мы знаем обо всей этой цепочке, мы можем принимать решения относительно каждой фирмы о том, как она будет функционировать. Идея вроде простая. Но с чего все начать и, вообще, как это все можно описать и какую методологию разработать относительно того, как учитывать цепочку в жизнедеятельности фирмы, для меня было непонятно.

И тут мне один из моих учеников подсказал, что есть такая неокономика, есть Григорьев и у него есть целая теория фирмы. Я, конечно, был удивлен, что такая штука в России существует. У нас принято считать, что все в основном с Запада идет. Я купил книжечку. И когда там шла речь про технологическую систему разделения труда, как она замещает узкие места в цепочке производственной, до меня дошло, что вот оно то самое звено, которое мне было необходимо, чтобы понять, что такое фирма в отраслевых цепочках, и какую эта фирма должна выполнять функцию в экономике, чтобы у нее все было хорошо.

Я начал изучать теорию, смотреть видосики, лекции по практической неокономике, прикладной неокономике. Правда, когда я уже начал смотреть, я был знаком и с теорией ограничения Голдратта, и со многими другими, которые там упоминались. И в итоге у меня сложилось представление о том, что нынешние времена требуют особого типа менеджмента. По крайней мере, у нас в Беларуси. И все эти аспекты, связанные с новым типом менеджмента, во многом, если не во всем, вытекают из того, как я понимаю неокономику.

Что бы я предложил в качестве основных принципов, которые я для себя вынес, когда изучал неокономику? Это моя интерпретация. Насколько она верна, это отдельный разговор, но для меня все эти моменты стали принципиальными при построении своего подхода.

Я исходил из следующих тезисов. Во-первых, функция фирмы состоит в снятии системного ограничения отрасли через технологическое разделение труда. Во-вторых, фирма является функцией финансового сектора, а не производственного. Тут отдельный огромный разговор о том, как были построены отраслевые цепочки в Советском Союзе. Они были построены не на финансовых принципах. Почему, собственно, произошел развал, как он должен был происходить после развала Советского Союза. Почему нужно было включать финансовую систему. В общем, здесь отдельный исследовательский момент.

Из этого всего следует, что главный параметр эффективности работы фирмы – это денежный поток, который напрямую влияет на

все и, самое главное, на стоимость фирмы.

Следующий вопрос. фирма обрабатывает поток входящих заявок, как в теории массового обмена, по одному из ключевых положений неокономики, как я его понимал. Структура отрасли определяется ее содержанием, экономическими факторами, которые влияют на всю цепочку, в которой работает фирма. Этот момент очень важный, потому что здесь у меня изначально было написано, что в рамках отраслевой цепочки нужно учитывать источник ренты.

Под источником ренты я имел в виду разницу в стоимости ресурса, который основной, используется в той или иной отраслевой цепочке. Поскольку я живу в Беларуси, у нас сейчас больше всего денег находится в IT-индустрии, а она напрямую связана с дешевизной такого ресурса, как человеческий труд. Если ты это понимаешь — ты отдаешь себе отчет в том, на чем строится твоя эффективность как фирмы. Помимо этих источников, есть еще масса аспектов, которые влияют на деятельность фирмы. Самое главное заключалось в том, чтобы понять, какие факторы влияют на фирму и на цепочку, в которой она участвует.

Следующий вопрос касался того, что на самом деле отраслевая цепочка и фирмы, которые в ней присутствуют, по-разному ведут себя в ситуации роста волны спроса и ее падения.

Следующий момент касался отношений развитых и развивающихся стран. Одно дело — когда мы строим менеджмент или систему управления в фирмах, которые находятся в странах с высоким уровнем разделения труда, а другой момент — когда мы работаем в наших странах, где, во-первых, есть останки производственной системы Советского союза, а с другой стороны — есть недостаток разделения труда. На мой взгляд, в этом плане должны быть два разных типа управления. Тип управления, связанный с управлением фирмой в развивающейся стране, должен иметь какой-то дополнительный фактор, который компенсирует недостаток разделения труда в развитых странах. Я считал, и до сих пор считаю, что этим фактором является качество управления.

Сейчас мы будем говорить о том, о чем можно говорить дальше.

Дальше очень важный момент состоял в том, что в разных отраслевых цепочках роль играют разные деньги, то есть либо деньги потребительского сектора, либо финансового сектора. У нас в Беларуси это очень чувствуется, потому что огромное количество наших стартапов — мелких и крупных — последние года три это очень модное для молодых предпринимателей явление, когда ты ориентируешься не на прибыль, а на деньги инвесторов. Под деньгами инвестора имеются в виду деньги какого-нибудь венчурного инвестора, скорее всего, с Запада. Это всё влияет на то, как должен быть организован бизнес здесь. Он должен быть зарегистрирован в Штатах, например. Масса нюансов связана с тем, чтобы сократить риски для инвестора, который придет с Запада.

Следующий момент — я перечислю все достаточно быстро, потом покажу, как это всё вылилось в мой подход. Следующий момент связан с тем, как Григорьев критиковал инновационный подход. Он говорил о том, что инновации не являются ключевым фактором экономического роста, что, в первую очередь, общеэкономические факторы — разные стоимости ресурсов в разных частях экономики — влияют на экономический рост, а не инновации. Они, скорее, вторичны.

Неокономические идеи и менеджмент бизнес-модели

- Функция фирмы - в снятии системного ограничения отрасли через технологическое разделение труда
- Фирма – функция финансового сектора, а не производственного. Значит мерой ее эффективности является денежный поток
- Фирма обсуживает поток входящих заявок как в теории массового обмена
- Структура отрасли определяется ее структурой и экономическими факторами
- У цепочки создания ценности в отрасли есть разные способы функционирования при падении волны спроса и при ее росте
- Отрасли на постсоветском пространстве – функция от экономического взаимодействия развивающихся и развитых стран
- Источник денег на входе в отрасли определяется разными деньгами – это деньги потребительского сектора или финансового. Разные источники денег определяют разные операции фирмы на ее входе и разные бизнес-модели

Очень важный момент был связан с тем, как Григорьев постоянно оперировал функцией Торнквиста. Для меня это оказалось чуть ли не ключевым фактором успеха в моей деятельности как управленца. Потому что, в зависимости от того, работаем ли мы с товарами первого потребления или с роскошью, нужно совершенно по-разному выстраивать систему менеджмента и управления фирмой. Очень важный момент состоял в том, что фирма должна функционировать таким образом, чтобы способствовать экономическому росту. Условно говоря, фирма должна зарабатывать не на игре на понижение, но на игре на повышение. Только за счет этого, только тогда она будет достаточно устойчиво создавать ресурсные основания для собственного функционирования. Весь вопрос состоял в том, как это сделать.

Короче говоря, основной смысл для меня заключался в том, чтобы выстроить такую бизнес-модель фирмы, которой можно было бы легко управлять, исходя из всех предыдущих параметров, чтобы она им удовлетворяла, с одной стороны, а с другой — чтобы мы могли ее постоянно менять, чтобы фирма работала более эффективно.

Отсюда я выстроил для себя, в рамках исследования, отдельный набор принципов, которые потом должны были выразиться в определенных инструментах. Я расскажу про принципы и инструменты, которые были созданы.

Мы говорим о том, что, на мой взгляд, менеджмент, учитывая все предыдущие факторы, должен быть связан с тем, чтобы перманентно управлять бизнес-моделью фирмы. Мы управляем не просто фирмой, а тем, как она свою бизнес-модель меняет.

Хочу еще сказать, чтобы вы понимали рамки употребления этой схемы — я живу в Беларуси, а не в России. У нас тут кризисы случались сначала каждые четыре года, потом это стало случаться все чаще. Сейчас у нас перманентный кризис. От каждого чиха — если в Штатах произойдет кризис, у нас он точно будет. Если он произойдет в России — у нас он тоже будет. Мы на каждый чих реагируем. У нас со всем всегда какие-то проблемы. Поэтому единственный способ выживать в этой ситуации — отдавать себе отчет, в какой системной

среде ты функционируешь, иметь это в виду, может быть, в некоторых случаях использовать это всё себе во благо. Но смысл в том, чтобы постоянно менять управление своей бизнес-моделью.

Я сформулировал следующие принципы. Во-первых, менеджмент — это дисциплина про разделение труда в управлении, про сокращение транзакционных издержек на управление. Это общее место для неокономики. Эффект от разделения труда в управлении системой фирм многократно выше, чем одной фирмой. Это вытекает из того, что фирмы должны учитывать контекст систем, в которых они функционируют. Поскольку фирма является функцией в экономике, то эффективность бизнеса достигается через совершенствование бизнес-модели как функционального места фирмы в экономике. То есть фирма должна учитывать, в чем ее роль в экономике.

Если мы понимаем, что мы делаем что-то правильное в рамках того места, которое нам отведено экономикой — наверное, это будет приводить к росту стоимости. Цепочка создания ценности, отраслевая цепочка, в которой работает фирма — существует, ее можно описать и ей можно управлять. Отраслевая цепочка связывает макроэномику и микроэкономику фирмы. Это снижает степень неопределенности в деятельности фирмы.

Для точного управления фирмой в отраслевых цепочках мы должны иметь модель отраслевой цепочки и место в ней фирмы. Точность и качество управления в масштабах всей отраслевой цепочке компенсирует большое количество бессмысленных инвестиций и соответственно компенсирует их недостаток. Это очень хорошо относится к белорусским и российским фирмам, отчасти. Точность управления может стать конкурентным преимуществом отраслевой цепочки. Имеется в виду точность инвестиций.

Функция фирмы в экономике — способствовать экономическому росту. Согласованные стратегии фирмы в рамках отраслевых цепочек могут дать долгосрочные эффекты.

Новый менеджмент строится на интеграции фирм в рамках конкурентоспособных отраслевых цепочек. Смысл в том, что сами

цепочки между собой конкурируют. Вы сами знаете — когда какие-то финансовые или мобильные технологии замещают собой друг друга.

Дальше очень важный момент. Разные страны играют разные роли в мировой экономике. Следовательно, функции фирм в них разные. Менеджмент фирмы должен учитывать историю экономических систем и трансформацию функционального места фирмы в экономике. Я здесь имел в виду историю того, как… У нас, где ни коснешься какого-нибудь промышленного предприятия — оно обязательно существует в какой-нибудь цепочке, пришедшей из СССР. Это надо учитывать, потому что иногда совершенно не понятно, откуда берутся те или иные связи и отношения в рамках производственных цепочек.

В системах с недостаточным уровнем разделения труда эффективность достигается через согласование действий фирм. То есть, чем бегать по 50 разным фирмам, предлагающим схожую продукцию, нужно заранее понимать, согласовывать свои заказы с заказчиками. В основе менеджмента — ориентация на денежный поток фирмы, а ключевую роль приобретают функции интеграции разных фирм.

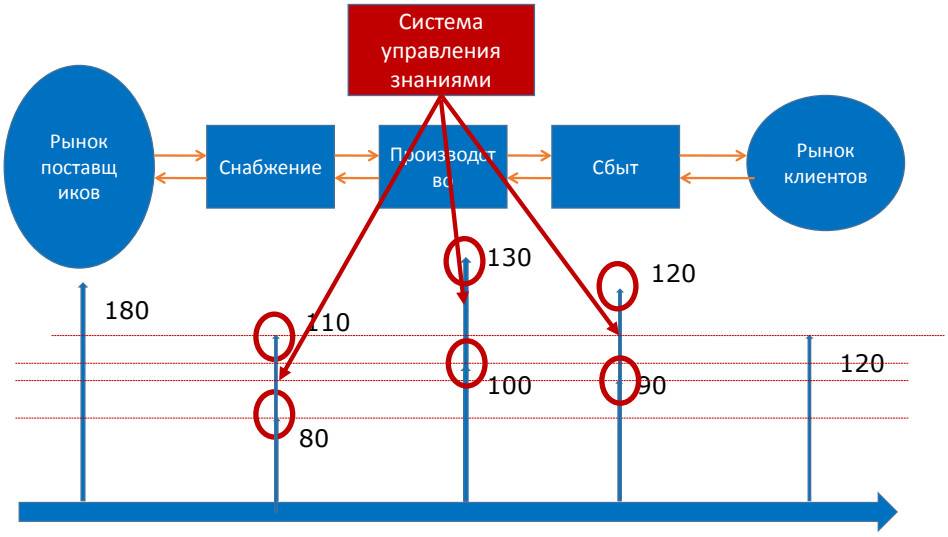
Принципы менеджмента бизнес-модели

- Разные страны играют разные роли в мировой экономике, следовательно функции фирм в них разные, как и разный менеджмент
- Менеджмент фирмы должен учитывать историю экономических систем и трансформацию функционального места фирмы в экономике
- В системах с недостаточным уровнем разделения труда эффективность достигается через согласование действий фирм
- В основе менеджмента – ориентация на денежный поток фирмы. Все остальные параметры вторичны
- Ключевую роль в экономике приобретают функции интеграции фирм, следовательно субъекты интеграции (кооперативы, холдинги, системные интеграторы, субъекты финансовой системы и т.п.) становятся основой менеджмента

Вот такие идеи. Это всё — идеи, которые должны были быть,

на мой взгляд, выражены в каких-то конкретных управленческих инструментах. Чтобы понять, что это за инструменты и как они могут функционировать, мы в Минске создали деловое сообщество MinskKnowledgeOffice. Это все по-английски, потому что это должно быть пригламурено. Это лаборатория анализа отраслевых цепочек, куда мы приглашали реальные фирмы. Мы анализировали системные контексты, о которых я говорил. Определяли какие-то решения, которые позволят им действовать более эффективно. Мы пошли от начала до конца, и получили набор стратегий, которые они до сих пор благополучно реализуют, набор инструментов, которые позволяют им реализовывать свои стратегии. Набор инструментов, который мы в итоге создали, вылились в инструменты, о которых я говорю.

Снятие системных ограничений



Я сейчас кратенько опишу, что в итоге у меня получилось. Я разработал три пакета инструментов. Первый пакет инструментов связан с операционной структурой бизнес-модели. Речь идет о функциональных блоках бизнес-модели — то, что вы видите, взято из теории ограничений Голдратта. На это тоже ссылался Григорьев, когда говорил про прикладную неокономику. То есть любая фирма — это просто три подфункции: снабжение, производство и сбыт между рынками поставщиков и клиентов. Задача системы управления состоит в том, чтобы выявлять системные ограничения в этих

моделях и снимать их.

В рамках своей работы я разработал три инструмента. Первый — это такая табличка. Я не буду подробно про нее рассказывать. В ней по конкретным параметрам — их надо описать, конечно — можно будет определять системные ограничения. Для этого сделана финансовая модель и разработана система показателей, по которым мы можем сразу оперативно определять, где в данный момент у нас системные ограничения.

Две фирмы, с которыми я работал, воплотили это в своих ERP-системах. Они немного это всё трансформировали, но общий принцип такой. Это первый набор инструментов. Второй набор инструментов был связан с описанием отраслевых цепочек. Для этого я ввел модель отраслевой цепочки. Перед вами схема — я тоже долго не буду о ней рассказывать. На мой взгляд, все элементы, факторы, которые влияют на рост отраслевых цепочек, здесь учитываются.

Основные наши стратегические сессии, которые мы проводили в MinskKnowledgeOffice, были связаны именно с тем, чтобы описать, как работают цепочки, какие факторы влияют на эффективность фирмы в этих цепочках, и многие другие аспекты. Здесь представлен инструмент, который позволяет описывать отраслевые цепочки фирмы, а здесь алгоритм — как надо действовать, чтобы найти перспективные решения относительно отраслевой цепочки.

Третий пакет инструментов. Тут мы очень много пересекаемся с тем, о чем говорил Рубен — с управлением системами фирм, с взаимодействием фирм между собой. У нас в Минске разразилась огромная дискуссия. Поскольку вся наша бизнес-тусовка, в основном, была связана с блокчейном, я требовал, чтобы мы создали методологию — у меня в книжке она расписана — как Глушков, например, делал с ОГАС — если мы опишем фирмы по определенным параметрам, в какой-то момент мы сможем понять, где в фирмах, связанных между собой цепочками, узкие места, что следует развить, чтобы фирмы действовали более эффективно.

В результате у меня появился набор инструментов, который позволяет по-разному комбинировать между собой фирмы в рамках

цепочек, чтобы и цепочки сделать сильнее, и фирмы устойчивее.

Изначально идея состояла в том, чтобы это все цифровизовать и автоматизировать. Но мы с партнером, который занимается цифровизацией, долго пикировались. Он сказал, что барьер в интерпретации функции продуктов фирм слишком силен, чтобы это можно было автоматизировать. То есть сложно это всё сделать через какую-то кнопку. Поэтому мы выработали целый набор других инструментов, чисто организационных. Мы назвали это «Стыковые сессии», на которые приходят представители разных фирм, описывают свои фирмы буквально по двум параметрам — с точки зрения той функции в экономике, которую они выполняют и с точки зрения продукта, который создают. Тут мы имели в виду продуктовый подход Остервальдера. В рамках этих стыковых сессий люди между собой, в свободном режиме, договаривались, в чем они могут взаимодействовать, как договариваться, экспериментировать с новыми бизнес-моделями, продуктами. То есть они могут между собой договариваться о наборе продуктов.

В конечном итоге это вылилось в книжечку, которая месяца три назад вышла. Она посвящена другому человеку. К сожалению, она уже была в печати, когда я узнал о смерти Григорьева. Я хотел ее посвятить ему, но не успел. Поэтому, если вас более детально интересует все, о чем я рассказывал, вы можете прочитать в этой книжке.

На этом всё. Я выступал в «Неокономике» пару лет назад, по-моему, в 2017 году. Тогда это были достаточно сырые гипотезы, они не были упакованы в конкретный инструмент. Теперь он есть, он обкатан, вы можете об этом почитать. Мой вывод достаточно простой. На мой взгляд, благодаря неокономике, я открыл для себя огромное поле нигде не виданного подхода, где мы имеем в виду, при развитии фирмы, отраслевую цепочку в которую она участвует. Через отраслевые цепочки мы можем связывать макроэкономику и микроэкономику фирмы.

Я закончил. Может быть, отвечу на пару вопросов.

Анна Кузьмина: Вопрос из зала.

Слушатель: А в какой отрасли удалось реализовать это?

Андрей Мирошниченко: Я говорил, что у меня есть две фирмы, которые полностью прошли по циклу. Первая отрасль — чистый ритейл, продажа запчастей. В итоге молодой человек, с которым я работал, стал трекером. Они создали программу, которая позволяет создать систему учета управленчества на этих базовых принципах. Он сейчас ее представляет как отдельный продукт для компаний, которые занимаются продажей запчастей.

Вторая компания, в которй мы это сделали — это компания, которая занимается разработкой сайтов и предоставление программистов в аутсорс для каких-то западных компаний.

Вы рассуждали про государство, про «Сбербанк». А я работал на достаточно локальном уровне, в Минске.

Слушатель: А что про эффекты на крупный бизнес?

Андрей Мирошниченко: Я хочу вернуться к предыдущей дискуссии с Рубеном. Когда Игорь Агеев, по-моему, спрашивал, не убьет ли это экономику, конкуренцию. У нас в стране, например, есть крупная фирма EPAM Systems. Ей катастрофически не хватает программистов. Проблема в том, что конкурентов у нее — считанные единицы. Проблема конкуренции внутри страны ни о чем, это слишком маленькая конкуренция, чтобы вообще ее иметь в виду. Есть конкуренция с внешними странами. Из-за того, что у нас недостаток ресурсов, комбинация между собой этих фирм, маленьких и крупных… Мы создали фирму, которая занималась оценкой стартапов с точки зрения стоимости. Если вы знаете, есть венчурные фонды, есть фонды, которые принадлежат каким-то фирмам. Два крупнейших венчурных фонда принадлежат Google и Amazon. Они занимаются стратегическим инвестированием — покупают фирмы, чтобы потом их встроить в свою технологическую цепочку.

Когда мы говорим про укрупнение, то эта история с кооперацией не очень работает, потому что крупной компании проще купить мелкоту, которая владеет ключевыми компетенциями.

Когда мы говорим про мелкоту — ее эффективность

обеспечивается за счет кооперации и координации. Но тоже надо понимать, что огромное количество фирм не может обеспечить согласованность. Я помню, где-то читал о том, какое количество итераций нужно сделать, чтобы выпустить самолет — безумное количество, без какой-то централизованной координации всех участников цепочки сложно в итоге получить самолет. Поэтому, например, Toyota до седьмого колена контролирует поставщиков. По факту, это не кооперация, а управление мелкими фирмами, которые в конечном итоге влияют на финальный результат.

Кооперация возможна в небольших масштабах. Она дает эффекты, сокращает издержки. Но насколько это позволяет масштабироваться, расти — не очень понятно. Это вопрос исследований.

Александр Виноградов: Работал я в EPAM, в 2003 году они разогнали московский офис программистов. 12 человек ушли в лес.

Андрей Мирошниченко: Я думаю, вы просто очень дорогие.

Анна Кузьмина: У нас еще один вопрос.

Слушатель: У меня такой вопрос: если у вас есть достаточно длинная цепочка, выстроенная из нескольких фирм, на каком-то этапе обязательно будут участвовать конкуренты. Может быть такая ситуация: поскольку вы не контролируете конечный спрос, он может упасть — соответственно, будет видно, что из двух должен остаться только один и так далее. Возникает конфликт, и существует большое желание плюнуть на всю эту систему кому-то, и перестать кооперировать, играть самому за себя, нарушать правила и так далее. Как в вашем подходе такие вещи регулируются? Не является ли это слабым местом?

Андрей Мирошниченко: Мы сейчас обсуждаем достаточно абстрактную вещь. Мы смогли сделать кооперацию из небольших фирм. Я бы рассмотрел это с другой стороны.

Представьте себе, что есть, как эта история с производством титана — во всем мире есть один производитель титана, он находится в России. Если с ним что-то случится — все, кто зависят

от этого производства, загнутся. Что делать, если что-то случится с этим производителем? Должны ли другие производители вытягивать, потому что от него зависит выживание всей фирмы? В капиталистических странах его просто выкупает тот или иной производитель, потому что это ключевое звено. В социалистических странах, вне зависимости от эффективности фирмы, которая находится в узком месте, ее бы содержали, потому что без нее невозможно существование всей системы.

Абстрактно мы можем говорить о чем угодно. Если мы говорим про согласованность действий — наверное, решение о том, кого из конкурентов удерживать во всей этой цепочке, принимается согласованно, на основе каких-то принципов. Я думаю, примеров миллионы. Это вопрос о поиске кейса. Я просто к тому, что никаких четких законов о том, как это делать, не существует.

Как позволит ситуация — так и надо действовать. Я бы так ответил на этот вопрос.

Слушатель: (нрзб)

Андрей Мирошниченко: У нас есть три субъекта, которые я выделил. Первый субъект — конкретная фирма. Поскольку я никаких институтов не представляю, для меня задача — работать с конкретной фирмой. Для нее эти инструменты позволяют четче понять системную среду, в которой она функционирует. Это первый ответ.

Второй ответ: есть огромное количество разного рода союзов предпринимателей. В Беларуси они объединены по отраслевому принципу. Часто их функция состоит именно в том, чтобы облегчить существование с точки зрения закона и учесть, в том числе, взаимодействие с другими отраслевыми субъектами. Короче говоря, отраслевые союзы, объединения и так далее. У нас есть союз предпринимателей имени Кумявского. Он работает, в основном, с медицинской отраслью. Мы с ними проводили набор сессий.

Третий субъект — всегда существует какой-то очень крупный… Давайте приведу пример. В Беларуси есть два завода: Тракторный завод и «МАЗ». Они из года в год живут в убыток. Если иногда

получится плюсик — будет офигенно. Если эти предприятия закроют, вымрет штук 300 всяких мелких и крупных предприятий. Поэтому их и держат, это классические зомби-фирмы, чтобы не распускать всю отрасль, не терять компетенции. Во всех этих цепочках, как правило, существует очень крупный либо ритейлер, либо производитель — какой-то крупный субъект, который заинтересован в том, чтобы держать всю цепочку под собой. Это третий субъект, про которого стоит говорить.

Анатолий Якименко: (нрзб)

Андрей Мирошниченко: Субъектами являются предприниматели. Никакие менеджеры не в состоянии иметь в виду эту рамку отраслевых цепочек. Что касается крупных фирм — там однозначно есть два внутренних инструмента, института, которые точно связаны с этими вещами. Первый — это те, кто так или иначе занимается стратегическим инвестированием, приобретая те или иные функции в виде фирм. Второй — инвестиционные комитеты. Это сам орган, а уже как он принимает решение, куда инвестировать деньги — это второй орган. Я, скорее, говорю это о том, как это связано по жизни. Это два органа, в которые нужно обращаться, чтобы тебя рассмотрели, пригласили, послушали, устроили стратегическую сессию. В жизни у меня так получается.

О неокономике в производстве

Вячеслав Мазур: Пользуясь случаям, хотелось бы выразить свое отношение к Олегу Вадимовичу. Я уверен, что у многих присутствующих найдется немало теплых слов в память о нем.

Моя компания послужила небольшим полигоном для испытаний инструментария Олега Вадимовича. Хотелось бы лично от себя сказать немного теплых слов. В память об этом человеке, об этом ученом — для кого-то он наставник, для кого-то друг. Для меня было большой честью знакомство с ним. Его энциклопедические знания, критическое мышление и потрясающее чувство юмора завораживали. Особенно поражала его легкость и щедрость, с которой он делился накопленным опытом, абсолютно альтруистично давая советы и помогая самым разным людям из разных секторов экономики, технологических цепочек.

Для меня Олег Вадимович стал учителем, я бесконечно благодарен ему.

У меня тема в виде нарратива. Потому что многие инструменты, которые мы применяли из этой теории, я бы хотел проиллюстрировать на небольших моментах в работе предприятия.

Моя история в бизнесе началась в 90-е. Для тех, кто помнит это время, не надо объяснять, что бизнесом тогда становились прибыльные темы. Компании создавались и банкротились, создавая место для следующих. Кто-то был удачлив, кто-то нет. Жизнь кипела. Так уж получилось, что я в 90-х занялся трейдерством металла, что было вполне логичным, учитывая, что на юге Украины металлургия всегда занимала ведущее место в промышленности. Конечно, были свои трудности и риски — чего стоил только кризис 1998 года. Но по-прежнему оставались темы. Одна из тем — это высокомаржинальный бизнес, который был достаточно простенькой бизнес-идеей: купи дешевле — продай дороже.

Металла было много. Какой-то был в дефиците, какой-то нет. Комбинация дефицита и количества давала результат. Но даже

оглушительный кризис 2008 года, для меня и для компании особенно тяжелый из-за огромных кредитов, мало что изменил в этой схеме.

Хотелось бы сказать, что сакраментальная фраза «Бизнес нельзя сохранить, его можно развивать и трансформировать» витала в воздухе. Многие об этом говорили. Оставался вопрос, как трансформировать и развивать.

Те небольшие знания из политэкономии вместе с понятием разделения труда были неосознанными и не имели для меня прикладного значения. Пути выхода из кризиса я искал, опираясь на свою интуицию и настойчивость.

В 2010 году, на одном из семинаров, я познакомился с Олегом Вадимовичем. Его неожиданная точка зрения дала почву для размышлений, дальнейших поисков и экспериментов.

К концу 2013 года компания была на 100% торговой. Она представляла из себя офис в центре города с бухгалтерией, отделом продаж и складом для хранения-перевалки труб и поковок в промзоне. Сотрудники подразделения, в лучшем случае, встречались в коридорах, многие продавцы знали номенклатуру, но не видели трубы металла живьем.

Так мы встретили 2014 год. По причине известных событий, это стало серьезным испытанием для компании, для страны. Рушились существующие бизнес-связи, откалывались и уменьшались потребители. И рынок уменьшился. Стало понятно, что многие должники — а мы, в силу специфики бизнеса, с большинством потребителей работали по отсрочке платежей — уже никогда не рассчитаются. Старые схемы и темы работать не будут. Благодаря уже накопленным знаниям, полученным от Олега Вадимовича, его советам, некоторое понимание уже было. Первое, что стало очевидным — что поиск новых точек развития без понимания, как устроено разделение труда на рынке, невозможно. Необходим был детальный разговор технологических цепочек в нашем промышленном секторе и изучение емкости спроса на рынке конкретного сегмента или товара.

В нашем случае, на рынке металлопродукции присутствовало

большое количество групп и номенклатуры товаров, различных сортов металлопродукции. Наша компания специализировалась на поставках толстостенных труб и поковок для дальнейшей металлической обработки для изготовления деталей и узлов машин, производимых крупными и средними машиностроительными заводами. Второе, что было уже понятно для нас — что разделение труда на рынке не останавливается, а продолжается более глубоко и детально внутри самой фирмы. И динамические изменения на рынке, или отраслевой технологической цепочке, неизменно должны вести к изменениям внутри фирмы.

В нашем случае, мы перестали пытаться сохранить компанию неизменной, со старым подходом к сложившимся схемам, а начали думать, как ее привести в соответствие с текущим положением на рынке. Если раньше, например, наша компания была на 100% торговой, то теперь, когда потребители измельчали и их стало меньше, а конкуренция — жестче, и с этим объемы продаж значительно сократились — работать только линейно стало невозможно. Для продолжения деятельности нужно было искать какие-то свои фишки, новые варианты развития. В данном случае мы увидели разрыв в силу того, что большие производители выполнять мелкие заказы не могли и не хотели по причине нерентабельности, а сервисных компаний еще не было. Мелкие потребители в этом смысле оставались неудовлетворенными.

Таким образом, мы начали трансформацию нашей фирмы в торгово-сервисную компанию, разделив ее на несколько частей. Торговую часть сократили до минимума, необходимого для обслуживания текущего потока, а вторую часть сделали сервисной и розничной для мелких потребителей. С одной стороны, мы сократили лишние расходы, а с другой — начали подбирать мелких потребителей, получив, к тому же, шикарную рекламу, которая затем дала хорошие плоды. Кроме того, в процессе трансформации компании, как ни странно, мы начали замечать новые ниши. Мы начали видеть лакуны в технологических цепочках, и вкладываться в них.

Как пример, все заводы, которые покупали у нас трубы и

поковки, резали их в заготовительных цехах, а затем отправляли на производство. Мы поставили цех у себя на базе, оснастили его порезочным оборудованием и начали параллельно предлагать готовые заготовки в нужном размере. То есть мы продолжали углублять разделение труда внутри фирмы. В этом смысле мы начали специализироваться в торговом секторе и диверсифицироваться, расширяя сервисные продукты. Тут тоже помогла теория. Мы уже знали, как работать на падающем рынке, понимали, что скорость уменьшения конечных потребителей скорости уменьшения производителей и поставщиков.

Количество поставщиков уменьшилось в разы: они либо укрупнились, либо стали сервисами. С производителями тоже получилось интересно: они либо укрупнились и стали, в основном, экспортно-ориентированными, либо просто обанкротились, похоронив советское наследие.

Мелких же производителей для внутреннего рынка не осталось. Так мы за короткое время открыли собственное производство труб для изготовления части номенклатуры из нашей общей линейки. Кроме того, ниша черновой обработки металла оказалась свободной. По причине того, что крупные предприятия начали закупать дорогие высокоточные обрабатывающие центры для изготовления чистовых деталей, а мы к этому времени приобрели и запустили старое, нехитрое, еще советское оборудование по обработке больших поковок. И начали предлагать поковки после порезки и черновой обдирки. Заготовки для обрабатывающих центров. То есть мы охватили нишу примитивной обработки, благодаря чему и смогли сохранить и улучшить свои позиции на рынке. Это был 2014-15 гг., кризис в Украине. Мы практически прожили его даже с плюсом для себя.

Хотелось бы параллельно, освещая технологическое разделение труда, подчеркнуть один аспект, с которым мы столкнулись. Это управление. И это, наверное, для нас было самой большой проблемой, и до сих пор ею остается. Система управления фирмой жизненно необходима от начала, и до завершения деятельности фирмы, в любом ее аспекте. В этом смысле, нам очень помог график

А. А. Виноградова. Он был очень показателен. К сожалению, я не могу сейчас его привести. Он подразделял график на три части.

Первый этап — это начало организации продуктивной бизнес-идеи. Второй этап — стабильный рост, и под конец этого роста — накопление перекосов, люфтов и проблем управления, что ознаменовывало третий этап — этап замедления доходности и попытка переосмысления, поиск позитивных трансформаций фирмы. После чего, в зависимости от результата, может происходить дальнейший спад или дальнейшее развитие. Либо рост, либо банкротство.

Все эти этапы мы проползли, грубо говоря, на своем пузе, и не один раз. Падения доходности и поиск точек роста после каждого кризиса, начиная с 1998 года. Каждый раз мы выходили на новый круг. Какая-то идея, рост, потом замедление, и дальше — либо какое-то позитивное решение, либо вообще завершение этой бизнес-идеи. Каждый раз я убеждался в том, что главной проблемой при адекватном подходе к бизнесу для фирм является не нехватка квалифицированных кадров, финансов, бизнес-идей, а недостаток качественного управления. Мы в этом смысле были не исключением, а типичным тому подтверждением: в процессе изменений — аврал, несогласованность действий, перекосы полномочий и люфты в управлении были обычным состоянием дел.

Фирма растет или видоизменяется — изменяется структура, иерархия. Об этом написано многое в разных источниках, но в «Неокономике» это было рассмотрено детально.

Что полезного мы для себя почерпнули из теории, что облегчило нашу работу? Это понимание, что в фирме должно быть четкое разграничение между процессно-рутинной деятельностью и авральной опытно-экспериментальной. Причем люди, которые занимаются проектной деятельностью, должны быть в стороне от тех, кто занимается повседневной оперативной деятельностью. Это была идея Анны — описанием рутин должны были заниматься проектировщики, экспериментаторы. В нашем случае, поскольку развитием фирмы занимался я, я сложил с себя текущие проблемы с продажами, и занялся исключительно восполнением багажа знаний

и осмотром внутренних проблем со стороны. В некоторых случаях я заново выстраивал рутины и проектировал дальнейшие стратегии, дальнейшую деятельность.

Для выстраивания рутин взяли неэкономический опыт — это договоры внутреннего требования по разграничению ответственности и полномочий, как дополнение к должностным обязанностям. Это позволило достаточно быстро видоизменять должностные обязанности ввиду изменений в самой фирме. Конечно, по управлению фирмой можно еще долго говорить. Повторюсь, что для нас, и для меня, в частности, это остается самой сложной задачей по сей день.

Разделение труда внутри фирмы и выявление узких мест в производстве — это процесс постоянной и непрерывной деятельности. Это что касается управления.

Хотелось бы еще сказать, в дополнение к тому, что я услышал: хочется еще раз вспомнить, без лишнего пафоса, об этом человеке и о развитии его теории. Работа, которую делают организаторы, сегодняшняя конференция очень важна. Помимо сохранения оставшихся материалов, записей его лекций и выступлений, очень важно живое общение, чтобы мы могли делиться этим опытом, нынешними изменениями и процессами. Как показывает практика, это достаточно живое дело, которое постоянно меняется и требует изменений, постоянной реакции на них. Поэтому хотелось бы, чтобы организаторы продолжили эту работу. Надеюсь на подобные встречи в будущем.

Благодарю всех присутствующих за внимание. Если есть обратная связь — я отвечу.

Это не научная система или схема, у меня ее нет. Это просто попытка в виде нарратива описать ее применение.

Слушатель: Что вам помогло в поиске ниш при диверсификации?

Вячеслав Мазур: Помогло то, что мы отделили экспериментальную деятельность, посмотрели на себя со стороны.

Второе — понимая теорию Григорьева о том, что весь рост и развитие экономики связаны с углублением и разделением труда, мы посмотрели на свой бизнес и на ближайший рынок с этой точки зрения: что мы из себя представляем, куда мы можем двинуться дальше.

Этот трезвый взгляд со стороны помог поменять подходы к бизнесу. Не просто то, что мы делали — купили побольше подешевле, какой-то спекулятивный подход, и продали подороже — а если есть какой-то личный интерес, так вообще песня. Поэтому тут именно здравый взгляд со стороны, я бы так сказал. И инструментарий, естественно.

Кирилл: Добрый день. Спасибо за доклад. Вопрос такой: судя по истории, ваша компания что в начале, что в процессе преобразований, является неким везунчиком, которого лично консультировал Григорьев и которому остальные участники «Неокономики» лично давали советы, что нужно отойти от аврально-опытной деятельности и заняться проектированием. В связи с этим вопрос: вам как-нибудь удалось решить проблему агента-принципала? Вы спроектировали в своей фирме новые процессы, выдали инструкции сотрудникам. Пошла работа, вы дальше занимаетесь своим проектированием. Что, если ситуация поменялась, инструкция устарела — кто за этим следит? Ведь информация о том, что инструкция устаревает, есть только у сотрудника, который ей пользуется. Нашли ли вы какие-то решения?

Вячеслав Мазур: Тут каких-то глобальных решений не было. У нас компания небольшая, до 100 человек. Мы ввели для себя такую практику: еженедельное проведение либо видеоконференций, либо очных совещаний конкретно по направлениям. Есть, например, направление о деталях трубопровода, о производстве труб, о торговле. Есть такие секторы в самой компании. Мы еженедельно собирали совещания, буквально на 30-40 минут. Час — это уже много. Мы называли их торговыми сессиями. Руководители и участники этих проектов просто высказывали свои пожелания, свои позитивные наработки и проблемные вопросы. В режиме еженедельного мониторинга или раз в две-три недели, мы встречались. Это

помогало адекватно понимать изменения на рынке. Изменения спроса, законодательства. За счет того, что компания небольшая, направлений порядка шести — мы не ставим на одно направление всё. У нас есть четыре-пять постоянно работающих секторов. Благодаря этому, мы, как клавиши пианино, можем запустить больше денег в тот или иной сектор.

Пошел спрос на детали трубопровода — мы вкладываемся туда. Спрос упал — мы это видим по торговым сессиям — мы переводим ресурсы в другой сектор. Например, если пришел крупный заказ. И так мы двигаемся дальше. Если умрет один из секторов — не то, чтобы мы будем об этом горевать. На подходе есть другие ниши, которые мы начинаем прорабатывать. Это, кстати, один из основных советов Григорьева: не надо вкладываться в какой-то один момент, потому что секторы могут меняться, спрос может меняться, технологические цепочки могут перевооружаться. Тут главное — наблюдать. Но тут уже момент обустройства обратной связи с ключевыми людьми. Это касается не только самих руководителей, но и технарей, которые могут проконсультировать по оборудованию, даже опытный продавец может заметить что-то интересное.

Иван Иванян: Предыдущие выступления были вокруг схожих тем, но с разным опытом. Рубен рассказывал про экосистему, в которой можно рассматривать целую отрасль и структурировать ее, задавать ей определенные параметры, чтобы люди могли в нее встраиваться и делать это более эффективно.

Я хочу напомнить важный момент. У Олега Вадимовича — думаю, многие из слушателей помнят такую штуку, как «Кооперативная империя». Я помню, по Telegram-каналу и на YouTube у зрителей был такой вопрос. Потому что Олег Вадимович оставил нам гештальт. Он сказал, что есть просто старая-добрая империя как что-то, уже отжившее свое время. Есть национальные государства, которые в какой-то мере пришли ей на смену, но тоже уже отходят на второй план. Он сказал, что будущее может быть за кооперативной империей, подарил надежду. Но тема дальше не развивалась, потому что на это не было времени, и потому что не совсем было понятно, куда это направлять.

Предыдущие три выступления, если не рассматривать отраслевые цепочки и создание в них экосистем как госплан, как систему, которая должна кого-то жестко структурировать, а как систему, которая может привлекать, предлагать новые возможности — то это уже не система госпланирования со всеми недостатками, которые критиковал Григорьев. Это не система, которая подавляет. Может, не стоит это называть кооперативной империей, потому что слово «империя» не вызывает положительных ассоциаций. Есть другие варианты — кооперация, конфедерация. Термин можно корректировать.

Суть в выстраивании кооперативных цепочек. Государственная кооперация очень сложна по той причине, что, во-первых, должно быть очень высокое доверие друг к другу, огромные транзакционные издержки.

Это очень сложно разворачивать, делать масштабно. И очень

большая сложность с технической точки зрения. Сейчас мы можем видеть это на средних и крупных предприятиях. У каждого своя учетная система, она уникальна, своеобразна, подстроена под них. В этом для них есть понятный смысл. Но для них это означает, что ты не можешь выстраивать взаимодействие между теми или иными организациями, например, коммерческими, в два счета. Это как параллельные вселенные в информационном смысле, которые очень трудно подружить.

Когда я сейчас буду показывать и демонстрировать, когда мы изначально делали этот прототип с Олегом Вадимовичем, он подразумевался просто как модель фирмы. В простом выражении это просто модель фирмы или какого-то предприятия. Однако по такой же логике это также может быть моделью отрасли, это может быть модель для какого-то предприятия, которое будет стыковаться с другими такими же малым и средними предприятиями по той же логике. Сейчас я уже в процессе объяснения буду касаться этих вещей, нужно было просто задать общую логику.

Когда я в начале этой конференции говорил про неоэкономический подход, я много раз упоминал про тему вытягивание проблемы в настоящее. Олег Вадимович использовал этот подход для мировой экономики. Он фиксировал проблему в отсутствие экономического роста и дальше формировал нарратив того, как сформировалась мировая экономика, и почему это произошло. Ровно такой же метод используются для анализа фирм. Самая конечная проблема, куда мы вытягиваем – это неопределенный спрос. Экономика (нрзб) на макро и на микроуровни (нрзб).

Задача заключается в том, чтобы быстро и точно адаптировать внутреннее разделение труда внутри фирмы к внешним условиям – к отрасли, к стране, к миру, к внешней экономике. Эта модель построена именно по этой логике. Справа у нас есть такая штука на экране – «Заявки». Каждый элемент на экране – это не просто схема. Это фактически цепочка из табличек. Мы можем перейти в каждую соответствующую таблицу, которая связана со всеми остальными. Всё начинается с этого. Фактически в этой вариации (это незаконченная

версия) у нас есть система, которая позволяет вставлять разную структуру заявок и смотреть, как будет выглядеть конечный результат для фирмы. В некотором смысле это имитационная модель. Ты можешь прогонять разные уровни определенности, и смотреть, как эта фирма отреагирует на это в конкретных величинах.

Не хочу сильно углубляться в самую большую схему, потому что она весьма депрессивна для человека, который только раз видел ее. Слева у нас специально для этого прототип управленческой модели. Так это должно выглядеть. Вот у нас (нрзб) в виде товаров. Количество заявок С, оно неизменное. Мы видим, как у нас выглядит система год к году. Ничего не меняется, необходимая докапитализация не меняется. Всё одинаково, мы ничего не изменили. Представим, что мы хотим увеличить на 20%. Нам нужен коэффициент 1,2 для 10 товаров. Система начинает всё перестраивать. Что это означает? Это означает, что здесь по всей схеме все эти таблички начали уменьшаться.

Здесь в заявках на 20% автоматически увеличилось. Это означает, что (нрзб). Вся цепочка пересчитывается. Сейчас я делаю двойную демонстрацию. Я не могу демонстрировать ее с этого ноутбука. С этого ноутбука я сейчас делаю демонстрацию с компьютера, который включен где-то на другом конце города и, наверно, сейчас сильно гудит. Представим, что мы уже изменили заявки на 20%, и мы хотим представить, осилит ли наша компания 20% рост заявок. Почему стоит думать, что у нас на 20% больше заявок? Мы на 20% уменьшаем товары. Поставим коэффициенты, теперь уже 0,8 тоже для всех 10 товаров. Мы видим, как у нас пересчиталась вся ситуация, необходимая докапитализация, свободный денежный поток. Бóльшая часть обнуляется, чтобы скомпенсировать. Получается, что из валового денежного потока у нас вычитаются издержки (нрзб). Нам для этого роста нужна докапитализация.

Мы видим, как на графике у нас видоизменяется уровень потоков. Этот прототип сделан наполовину, как уже было подмечено Игорем Агеевым. Это не продукт. Это ядро прототипа. Во многом она была сделана до этого уровня к февралю 2019, но непосредственно такую модельку я задумал сделать только в октябре 2020 года. Сверху может видеть дату. Сейчас ситуация уже

уходит в совсем другую область. Помимо всего прочего, ты можешь моделировать, рассчитывать разные комбинации и смотреть, как твое управленческое решение повлияет на конечный результат. Это означает, что если у вас две фирмы, которая близко связаны между собой, в этой схеме, для кого-то заявки, для кого-то поток продаж. Мы находимся на стыке отрасли в цепочке. Мы установили это друг у друга. Это означает, что у нас неопределенный спрос по большей части выглядит совсем по-другому. Мы можем выстраивать такие взаимодействия, снижать неопределенность, снижать необходимость запасов, которые надо держать. Соответственно, доходность оборотного капитала будет расти.

При этом денежный рынок сбыта не увеличивается. У нас есть возможность просто количественного роста. Это нужно немножко отойти в макроэкономику. До промышленной революции мировая экономика росла чисто количественным образом, у нас кончилось количество ресурсов, которые мы охватили. Мы их захватили, обнаружили, вступили с кем-то в торговые отношения. Второй этап промышленной революция, начиная с 1970-х (это также указано в «Эпохе роста») – это качественный рост, когда экономический рост был за счет внутреннего труда. С тех пор, если мы говорим про китайский пример, это за счет замещения. Это структурно, когда мы замещаем дорогостоящий рабочий ресурс, перемещаем производственные мощности в Китай, где у нас дешевле, имеем дополнительные доходы. Тут схема точно такая же. Она не производит дополнительный рост. Эта схема в чистом виде не создает новые деньги. Она позволяет замещать, высвобождать оборотные капиталы и увеличивать доходность на вложения без необходимости увеличения общего рынка, хотя и не исключает этого.

Теперь возвращаемся к операционной истории к с системе управления. В данном случае то, что я показал – это имитационный прототип имитационного моделирования, прототип интерфейса для управленца. Но на этом оно не должно заканчиваться. То, что сейчас разрабатывается в процессе – это система, допустим, ты просматривал разные комбинации и выбрал, которые тебя устраивают. В дальнейшем ты можешь, нажав зеленую кнопочку, отдать это управленческое воздействие всем рабочим инстанциям,

всем ключевым рабочим точкам, всем ключевым сотрудникам, рабочий стол с параметрами, что и когда он должен делать, какие должен внести данные, и что делать дальше. Это уже полноценная система взаимодействия людей вокруг одного информационного канала. Также это касается и кооперационной цепочки. Взаимодействие этих информационных элементов для каждой сферы по отдельности имеет ограниченный эффект. Выстраивание кооперационной цепочки – это совсем другие возможности.

Что еще интересно, это тоже упоминалось Олегом Вадимовичем, если правильно образовать кооперационные цепочки, если дать им такой инструмент для самоорганизации, они могут проникать в те участки рынка, в которые обычный рыночный бизнес не может проникать или не станет. В каких-то точках проникать в чистом виде просто невыгодно. Но в кооперативном ты можешь сделать это окупаемым и просочиться туда, в темные уголки, которые крупный бизнес обходит стороной, потому что ему нет нецелесообразности туда двигаться. Я бы хотел заканчивать, не хочу сильно затягивать. Ключевое, что все выступления, которые сейчас были и которые будут, фактически должны быть, скорее, запросом на то, чтобы вы проанализировали, что было сказано, посмотреть, что вам интересно, дали обратную связь, что именно интересно, чтобы дальше спикеры могли снять эту обратную связь, понять, какие вопросы интересны, и чтобы мы в дальнейшем не ежегодно, в течение всех этих месяцев могли регулярно организовывать мероприятия и совместно делиться. Спасибо.

Анна Кузьмина: Есть вопросы?

Слушатель: Иван, как кредитная схема (нрзб)

Иван Иванян: В целом катастрофической разницы между тем и тем нет. Вопрос только в том, что нужно будет внести сюда денежный поток на покрытие спустя какое-то время, параметры лага, через который ты начинаешь выплачивать, и у тебя денежный поток сначала получает сильный прирост, потом получает маленький отток. В данном случае система не требует никаких перестроек, здесь нет катастрофической ситуации.

Слушатель: Вопрос, касающийся, если я правильно понимаю, неразборчиво (нрзб) организационный характер, позволяет понимать, каким образом правильно распределить ресурсы (нрзб).

Иван Иванян: Могу двояко ответить на этот вопрос. Реализация в данном прототипе имеет совсем другую цель. Это, безусловно, (нрзб). Если мы говорим про сам метод и как он реализуется, и какой продукт сейчас создается в процессе, фактически у нас есть двойная система. Одна система должна имитировать моделирование. Это конструктор, в который ты можешь добавлять новые элементы, добавлять новые товары, новое оборудование и посматривать, как она будет работать. В этом смысле это выглядело бы так, как если бы я сейчас залез в одну из нескольких табличек, начал бы добавлять взаимосвязи, добавил бы одиннадцатый товар, добавил бы связи с необходимыми ресурсами, мощностями, и добавил бы это всё в интерфейс. В конструкторе это будет уже автоматизировано, и такая имитационная модель будет позволять вносить и моделировать новые продукты, новые мощности.

Вторая часть – боевой режим, в которой в текущий момент ты оцениваешь, как оно сейчас у тебя. Фактически управление будет заключаться в комбинации двойного режима. В одном режиме ты моделируешь, добавляешь, смотришь, как оно будет. В другом ты приходишь в настоящее и начинаешь принимать решение с тем, что у тебя есть, и пытаться из текущего состояния двигаться в целевой, которое ты запланировал.

Слушатель: Можно ли получить запрос на целевое изменение? (нрзб).

Иван Иванян: Запрос на целевое изменение должен происходить на шаг раньше во время стратегического менеджмента. Этот инструмент, который только проектируется, будет иметь подобные функции, но они будут сильно расширены вне рамок того, что я сейчас демонстрирую, методология (нрзб).

Спикер Рубен Помбухчан сегодня рассказывал и показывал схемы отраслевой акселерации. Фактически это будет надстройка, которая постоянно в режиме реального времени занимается стратегиро-

ванием, дополнительный рост. Может быть, еще есть вопросы?

Анна Кузьмина: Игорь, пожалуйста, ваш вопрос.

Игорь Агеев: Как говорится в известной поговорке, кто про что, а вшивый про баню. Я всё пытаюсь понять планируемый или предлагаемый метод или процесс развития, потому что модель интересная, перспективы очень большие. Но я, будучи немножко знакомым, ожидаю услышать, какие есть предложения. Вариантов только два. Первый – модель доводится до уровня продукта, а лучше товара, со всеми делами делается оффер, и вперед и с песней через консалтинг всё это продается на рынок. Тут более высокий CAPEX. С другой стороны, это можно сделать быстрее, и будет одна перспектива, процессы и планирование. Второй вариант – это когда под то, что есть, ищется клиент, и под этот проект, который согласуется с клиентом, за счет оплаты этого конкретного проекта делается решение под конкретного клиента, и потом это всё абсорбируется и делается более общая модель, которая потом предлагается. Здесь будет меньше CAPEX, но больше OPEX, и больше time на то, чтобы довести это до уровня продукта.

Как я понял из того, что рассказал Иван, предполагается второй путь. Если это второй путь, нужно хотя бы обрисовать реперными точками, как будем двигаться в этом направлении, потому что там всё равно потребуются некие презентационные материалы, некие предложения. Обращение к участникам нынешней конференции – если кто заинтересовался, и у кого есть специфические отношения с менеджментом компании или сам интересуется, использовать это для своего бизнеса, потому что ребята придут с не совсем готовым продуктом, тут необходим уровень доверия. Как это всё будет делаться? Как это всё будет продвигаться? Я спрашиваю их об определенности в этой области.

Иван Иванян: В начале этого блока была презентация акселерационной деятельности, отраслевой.

Вариантов два. Но второй вариант, когда рассматривается отдельный клиент, с которым дальше двигать, это очень долгий путь, поэтому мы посередине между первым и вторым путем. Сейчас у

нас в кооперации с IPE Lab делается прототип именно для начала акселерационной деятельности. Потоковая и процессная модель совмещается вместе и создается прототип продукта, который затем уже будет выходить на инвестиции, на то, чтобы это масштабировать. Тогда уже действительно всё будет чистым образом по первому варианту. Пока план таков.

Игорь Агеев: Спасибо. Если можно, хотя бы какие-то оценки, когда вы планируете что-то предложить готовое, хотя бы самые грубые.

Иван Иванян: Предложить в каком формате? Кому предложить? Что предложить? Поточнее.

Игорь Агеев: У вас есть стратегия выхода на рынок, что вы будете предлагать? Или пока не рассматривается?

Анна Кузьмина: Вы интересуетесь или хотите рассказать?

Игорь Агеев: Я уже сказал, я вижу большой потенциал в этой модели и в консалтинге, ели у нас будет действующий полностью разработанный продукт, который можно конвертовать в товар. Но я пока не чувствую себя достаточно уверенным, чтобы выходить на тот менеджмент и предлагать это как продукт. Пока у меня самого больше вопросов, чем ответов. Как консультант я не могу приходить к клиенту, имея больше вопросов, чем ответов. Вот контекст моих вопросов.

Рубен Помбухчан: Если смотреть по реперным точкам, к концу июля мы запланировали первую сборку модели управления фирмой. К концу августа собранная модель процессного инжиниринга, это потоковая модель, сентябрь – первый прототип модели инвестиционного адвайзера / акселератора в простом виде. Там порядка 25% связанных процессов обеспечивают выход проектов на инвестиционные сделки с ранними инвесторами. Это то, что в работе.

На базе этого прототипа будет сделана первая сборка модели управлениями со всеми характеристиками, с процессной моделью. Первый вариант автоматизации будет не совсем функционалом, который есть, который перечислен сейчас Иваном, на 40%, потому

что параллельно идет работа (нрзб) модель процессов в связанную систему смарт-контрактов. Первый вариант прототипа у нас должен появиться в августе, который строит сетевой граф этих моделей процесса, чтобы потом вытащить его в систему распределенных ресурсов. Первые варианты, скорее, конец сентября-октября, где мы уже можем показывать сборку не только логическую, но и зашифрованную.

Одна из задач, которую озвучивали и Александр, и Анна и Иван, как раз касается участия в новом проекте, потому что проект не простой. Он требует компетенции людей, которые уже в этом разбираются, понимают (нрзб), которые могли бы выступить адвайзерами для этого продукта в рамках партнерских отношений и с этими (нрзб) сформировать как российских, так и зарубежных интересантов. Если видно, что у продукта есть хороший потенциал не только отечественный, но и международный, потому что в случае, если мы соберем прототип в том виде, в котором задумали, он ответит на многолетние чаяния людей из блокчейн среды по поводу прикладных решений. При этом достаточно амбициозно (нрзб), экономическая модель проектирования на основе процессного подхода как корпорации фирм, вплоть до региональных экономик собирать по ключевым процессам. Вопрос только в мощностях, которые будут доступны для использования, потому что та модель, которую собрал Иван, работала и показывала простые эффекты, пришлось собирать достаточно мощный компьютер, чтобы с ней работать. Но эффекты там многосторонние, сама сборка, логика проектирования, этим можно начинать заниматься с сентября, по крайней мере, из моего опыта как консалтинга.

Методика построения правильного структурирования организации команды уже можно будет делать (нрзб). Собирать сами системы управления в части систем инвестиционного адвайзера – это тоже будет достаточно быстро, но проводить параллельно с ним. Вся система с октября. К этому моменту надо уже смотреть, думать и привлекать значительно больше средств, потому что для реализации этого продукта нужен, вопервых, серьезный конструктор, который будет сделан на примитивном простом уровне, а последующем надо будет делать нечто подобное конфигуратором (нрзб), придется вкладывать

совсем другие деньги. Это если вкратце.

Игорь Агеев: Спасибо большое. Осень – это очень хорошо. Это хороший результат. Я теперь понимаю связь между первым докладом Рубена и Ивана. Спасибо.

Анна Кузьмина: У вас еще вопрос?

Влад: Какие входные параметры используются в этой модели? поясню. Только ли деньги, штуки и цены? Если учитывать такие эффекты, если мы производим бóльшую партию товара, это занимает у нас больше времени, и мы не можем увеличить продажи синхронно с увеличением спроса. Учитывается ли структура производства с точки зрения операций, последовательностей, цепочки операций? Или производство это просто такой кирпич, как производственная функция, мешок труда и мешок капитала, и мгновенно получаем результат. Насколько детально с точки зрения производства и используются ли какие-то наработки с изменением уровня разделения труда внутри производства в зависимости от спроса?

Иван Иванян: Если кратко, то ответ «да». Если не кратко, это отдельная тема. У нас очень много всего делается, всё это дело будет развиваться. Мне нравится вопрос. Я бы хотел, чтобы его сформулировали столько же подробно в одном из этих ресурсов, и дальше я уже от этого буду делать контент и всё проясним. Спасибо.

Анна Кузьмина: Большое спасибо. Последний вопрос.

Слушатель: Иван, подскажите, неразборчиво сколько для оценки (нрзб) и какие еще могут быть еще?

Иван Иванян: Мало того, что оценка (нрзб), еще может быть оценка того, что теперь нужно поддерживать. Возьмем эту же самая ситуация с узкими местами в одной фирме, где какая-то мощность – это узкое место. Посмотрим на это точно также в системной отрасли. У тебя есть отраслевая цепочка, у тебя есть узкое место. Ты собрал эту отрасль, собрал с них данные, у тебя есть понимание. Похожие процессы Андрей Мирошниченко, второй выступающий, показывал у себя в презентации. Он сделал каждую отрасль, увидел в ней какое-то узкое место. Вот тебе узкое место. Если ввел в такую вот арифме-

тическую, логическую систему, как я сейчас демонстрирую, например, фирму, только на уровне (нрзб). Расшитие этого узкого места может быть посчитано. Экономический эффект от расшития узкого места можно посчитать. Есть понимание, какие конкретные акселерационные программы нужно субсидировать, поддерживать, которые будут иметь экономический эффект на все отрасли (нрзб). Это сейчас была импровизация. Вопрос настолько глубокий, что нужно долго сидеть и хорошенечко обсуждать.

Александр Виноградов: У нас включается следующий докладчик Нуржан Бегалин из солнечного Казахстана.

Нуржан Бегалин: Я частично в свое время, когда были небольшие заседания, подгрупки, то, что производилось по записи, кратко комментировал некоторый свой опыт взаимодействия по проектным вещам, как интегрированные идеи неоэкономики, как можно было интегрировать государственную практику и практику использования инструментов, которые свойственно именно для государственной регуляторной политики.

Скажу пару слов о себе, чтобы вы понимали, какая связь с тем, что я буду говорить. Моя практика, если начиная с окончания вуза, половину своих лет я работал в казахстанских банках, занимался корпоративным финансированием. Много интересных вещей увидел, когда занимался финансированием отраслей, компаний, в том числе, предэкспортного, экспортного финансирования, это уже внешнее взаимодействие. Второй момент. Находился в топ-менеджменте аграрного холдинга, международных компаний. Так получилось, что последние порядка семи лет, никогда не работая в государственной структуре, сразу попал на самый верх, в структуру администрации. У нас есть двухуровневая администрация, это структура Совбеза, когда она называлась Библиотека Первого Президента и сама администрация. Я попал в Библиотеку Первого Президента.

Этот опыт был поразительным, потому что пришел туда немножко дилетантом. Хоть у меня и был практический опыт реального сектора, но попасть на госслужбу и увидеть, как там изнутри работает, причем на самый верх, и увидеть, как функционируют причинно-следственные связи, такое не забудешь. Я здесь не говорю в темных или светлых красках, просто опыт есть опыт. Далее произошла очень интересная вещь. Во-первых, я познакомился с неокономикой. В 2012 году я познакомился непосредственно с работами, это видео в Youtube, а в 2014 году я познакомлюсь непосредственно, в данном случае присутствуют

ребята, тогда первый раз увидел Олега Вадимовича. С определенной периодичностью, раз в год, если у меня получалось приезжать в Москву, лично виделись, общались. Но телефонная связь с тех пор всё равно поддерживается.

Я хочу сделать небольшой мостик, какая связь с государством и с проектами. Дело в том, что я закончил школу и поступил в университет еще при Советском Союзе. То, чему нас учили, а я закончил экономфак, мы учились по «Экономиксу» и не только. Другие представления, которые у меня были получены, были именно от учебы, и то, что я постепенно начал видеть на практике, меня поразила эта разница. Особенно вы когда занимаетесь корпоративным финансированием, всё это видно, вы фактически на острие всех изменений, которые происходят в финансовом секторе, через вас это отражается, через размеры банковских активов, через изменение их качества, и через изменение направлений тех же финансовых потоков. Это очень хорошо заметно и сильно бросалось в глаза.

Скажу две вещи, которые до сих пор у меня в голове. Один из кейсов, которые я сегодня представлю, сильно сказался не только на моем представлении необходимости поиска ответа на этот вопрос, несмотря на то, что я был практик, я понял, что надо заниматься теорией. Причем не той теорией классиков, познакомившись с которой еще в университете, я уже понял, надо искать какие-то альтернативы. В чём суть хотя бы этих двух предложений?

Первое. Я удивился тому, что в моем понимании банковский сектор или просто частный банк в стратегии развития, как любая операционная деятельность, должен ориентироваться в первую очередь на качество активов. Я зацепил те годы, 1996 и 2008 год, когда был период очень активной мировой монетизации. Казахстанский банковский сектор очень серьезно воспринял, был одним из первых, кто очень серьезно оседлал эту волну. Разница в активах за несколько лет выросла в пять раз. Понятно, что экономика от этого сильнее не выросла. Кредитная нагрузка на отдельные компании выросла на порядок больше, что не могло не сказаться на качестве активов.

В моем представлении это было неправильно. Это не соответствует моим представлениям, которые я получил. Я подумал, что-то здесь не так. Это представление осталось, но ответа на вопрос я не нашел. Это первый момент.

Второй момент был связан с тем, что я с 1998 года и до сегодняшнего дня прямо или косвенно попытаюсь мониторить состояние аграрного сектора. Это крупный сектор в условиях Казахстана, 20 с лишним миллионов гектар, чистый чернозем. Сектор, который имеет три составляющих, которые критичны для его развития. Это очень высокая капиталоемкость, второе – достаточно далеко находятся крупные продовольственные центры потребления, по логистике находясь в центре континента. На сегодняшний день, насколько я знаю, доставка до морских портов 1 тонны зерна 170 долларов. Это просто ненормально, если работать на внешний рынок. Эти составляющие как раз показывали, что в 2004 году, если учитывать, что 1998 год принял эффект самой низкой базовой себестоимости, то в 2004 году эффект низкой базы был полностью исчерпан. Отрасль стала убыточной, хотя финансово это не признавалось. Банки продолжали финансировать. Понятно, что пока идут кредиты, любое предприятие будет находиться на плаву.

Какой комментарий отсюда я для себя понял? Неужели в условиях капитализма целая отрасль может быть убыточной? Оказалось, аксиома, но теоретически она для меня не имела представления, потому что у меня другой теоретический бэкграунд, еще с университета, а при капитализме такое невозможно. Я сейчас говорю просто о своих представлениях, которые были 25-30 лет назад.

Если переходить непосредственно к самой тематике, как это сказалось на моем мировоззрении. Я стал искать ответы на вопросы, пытался найти их через теорию. Понятно, что я не искал через официальную теорию. Я пытался найти через альтернативные источники. Фактически таким образом я и познакомился с неокономикой, а дальше через неокономику я нашел ответы на многие вопросы. Это если такую длинную связь, каким образом я здесь оказался и участвую в данной конференции. После работы

в администрации, где у меня был первый проект, связанный с неокономикой, он реально существовал в 2014-2015 году, активно привлекал в этом случае именно офисные экономики в Москве, непосредственно Олега Вадимовича.

Сейчас я хотел бы кратко о нём рассказать, какая связь между тем проектом, как это потом на том, что появились другие проекты уже непосредственно после моего ухода из администрации.

Когда я в 2012-2013 году познакомился с моделью взаимодействия развитых и развивающихся стран, в первую очередь, это монокультурная и инвестиционная, в 2012, в том же году в Астане господин Си Цзиньпин в рамках своей поездки в Казахстан озвучил, что китайское правительство собирается начинать проект «Один пояс и один путь». Хорошо, проект проектом. Его сразу восприняли как логистический. Но к 2014 году, когда всё это завертелось и активно пошли кредиты, началось активное строительство инфраструктуры, а речь шла о достаточно большом количестве миллиардов долларов, и это только в Казахстане, у меня возник вопрос.

Я уже тогда активно взаимодействовать с китайскими институтами, с Госсоветом Китая, несколько раз общался. Был частый гость в Пекине, в Шанхае, в (нрзб) и в Сиане. Возник вопрос, что не может быть такого, чтобы Китай начинал какую-то экономическую политику, во-первых, не на фундаментальной основе. Такого не может быть, учитывая, сколько институтов всегда работает в рамках выбора направлений экономической политики. Второй момент. В основе какого-то направления не могло быть чисто инфраструктурное взаимодействие. Если это не сказывается на самой экономике, зачем нужна инфраструктура?

После этого я попытался эти модели монокультурного и инвестиционного взаимодействия уточнить непосредственно в Китае. Это не то, что взаимодействие, которое пошло с 90-х годов между развитыми странами и Китаем. Нет. Я хотел понять, может быть, они используют в рамках этой инфраструктурной политики политику инвестиционного взаимодействия внутри самого Китая. Почему этот вопрос для меня встал? Потому что по статистике в 2012 году я увидел такое изменение, что впервые за последние несколько

десятков лет количество рабочей силы в Китае приостановилось и начало снижаться. Далее у меня ушло полгода на изучение того, что происходит. Во-первых, китайские восточные порты фактически не имели возможности дополнительной нагрузки. Это я забегаю вперед. Я начал уточнять, в чём же суть. Постепенно вышла такая картина, что речь идет о том, что единственный источник достаточно дешевой рабочей силы находился в Центральном и Западном Китае. Но для того, чтобы ее использовать, надо переносить туда производство. Источник производства находился на востоке и на юге, экономические зоны, особенно южная зона Гуанчжоу. Поскольку Китай состоял из двух экономик – иностранное СП и второе – государственная экономика (крупные холдинги), то здесь не может быть ничего страшного. В управляемом режиме государственная экономика может плавно заниматься планированием переноса в Центральный и Западный регион. Постепенно эта информация начала подтверждаться. Более того, оказалось, что инфраструктура на восток и на юг с центра и запада Китая оказалась сильно загружена. Там в основном транспортировались потоки, в первую очередь связанные с жизнеобеспечением самой страны, а чисто товарные потоки – это было бы лишняя нагрузка.

Возник вопрос. Не является ли Шелковый путь просто-напросто экспортной инфраструктурой в Европейский союз именно новых экономических баз? По факту так оно и оказалось. Когда я посетил Ляньюньган на востоке, когда увидел, что там просто камню негде упасть, ответ был сам по себе. Просто не было возможности строить новую инфраструктуру для того, чтобы новый регион, новая экономическая база могла заниматься экспортом через существующую морскую инфраструктуру. Но самое интересное даже не с этим, это я углубился. Самое интересное другое. Я в свое время сделал исследование, потом представил его руководству, там, где я работал, но меня не поняли, даже не оценили то, что нужно было оценить, с точки зрения того, что это могло лечь в основу для экономической политики не только по развитию инфраструктуры, но также и углублению разделения труда, поскольку появились новые товарные потоки, и вопрос стоял только в том, как это использовать.

Не оценили. Потихоньку я стал ставить вопрос о необходимости

ухода, поскольку не получилось реализовывать свои планы, свои задачи. Но я уходил в частный сектор, и перед уходом я ознакомил с этой информацией офис неокономики в Москве.

Какая в данном случае связь с государством? Первый момент – это немножко другое само представление о том, как могут формироваться экономические импульсы, и как странам-соседям можно воспринимать их, не то, что находится на виду, а их суть и правильно реагировать в своей внутренней экономической политике, чтобы можно было использовать.

Теперь конкретная прикладная часть. Максимум, что у меня получилось на тот момент реализовать, тогда активно развивался международный финансовый центр «Астана». Чисто практически для развития любого финансового центра требуются три составляющие. Первая – снижение транзакционных издержек. Второе – это безопасность. Третье – это своя ниша, связанная с этой центром, точка приложения капитала. Первые две составляющие было сделать несложно, законодательно прописали конституционный акт. Во-первых были сделаны очень низкие транзакционные издержки. Второе, что касается безопасности, было введено английское право на уровне конституционного закона. Третий вопрос – предложили пакеты акций национальных компаний. Но это капля в море, если рассчитывать на создание именно финансового центра, причем международного. Я предложил – давайте тогда использовать формат Шелкового пути, чтобы можно было каким-то образом взаимодействовать. Это всё, я смог вытащить на тот момент, чтобы государство могло получить какой-то эффект.

Больше всего смогла получить Российская Федерация. Сейчас объясню, в чём суть. На тот момент, когда активно начал развиваться этот проект, в России стали лоббировать «Транссиб», поскольку считали, что это чисто инфраструктурный проект, и почему бы не попросить Китай экспортировать через Северо-Восточный Китай по железной дороге «Транссиба», дальше выход на Прибалтику и Европа ваша.

Когда представил эту информацию в «Неокономике», Олег Вадимович дал всего два интервью. Это лоббирование «Транссиба», в

том числе, в условиях Казахстана – «давайте переходить на Северный путь», просто прекратилось. Я не говорю, что это положительный эффект. Может быть, его не получилось. Но самое главное, что это понимание быстро вошло, как я понял, как результат на уровень тех, кто принимает исполнительские решения, и перестали заниматься холостыми вещами. Это первый кейс.

Второй кейс – это вопрос, который был связан с аграрным сектором. Я уже говорил о том, что есть три составляющих, которые показывали, что эффект низкой базы был в свое время потерян. Пока есть прибыль, можно увеличить расходы. 2005 год показал, что таких возможностей уже нет. Объем тех издержек, который был логичен, уже сделал этот сектор достаточно убыточным. Он еще существовал и до сих пор существует. Но фактически это искусственное существование. Сначала это был банковский сектор, который не совсем понимал, что он финансирует. Далее долги были переведены в фонд проблемных активов, это государственная структура, фактически прошло государственное рефинансирование. Частично это перекрывалось государственным финансированием через такую структуру, как «КазАгро», это аналог «Россельхозбанка». Единственное, у него нет лицензии по работе с депозитами, а цели и задачи те же самые. В чём здесь у меня было представление? В 2012 году, поскольку это уже было видно, как человек, который занимался финансированием агрохолдингов, я видел, что там нет света в конце тоннеля, более того, я видел, что в данном случае…

Здесь один очень важный момент, связанный с Олегом Вадимовичем. Я как-то задал ему вопрос в сети в отношении того, почему бы не внедрять в секторах, где достаточно серьезные проблемы с эффективностью, модели кооперации. Почему я об этом говорю? Потому что на основе нашего аграрного сектора я заметил одну вещь. Он полностью частный. С другой стороны, государственная помощь приводила к тому, что увеличилась монетизация аграрных активов, и это приводило в свое время к увеличению выводов активов. Казалось бы, помощь, а превращалось в еще более отрицательные издержки для данного аспекта.

В 2012 году я написал программу реформы для агросектора,

почему бы постепенно не внедрить модель кооперации именно на уровне крупных и средних компаний. Но я также прекрасно понимал, что такое кооперация. Двух братьев нельзя убрать, нормально объединить, чтобы они могли спокойно работать. Здесь вопрос стоял в том, что система социальных отношений не могла бы поддержать там этот механизм.

Значит, нужно было продумать и внедрить такой институт, который бы поддерживал достижения этих целей. А цель какая? В чём был вопрос? Я задал Олегу Вадимовичу вопрос по поводу кооперативной собственности. Я услышал такую вещь, которую никогда не забуду. «Я вообще» - говорит он - «в своих моделях ни в росте, ни в базе экономики не рассматривал формы собственности». После этого я понял, что вопрос вообще не в собственности. Либо есть условия для роста и развития, либо их нет. Вопрос собственности вторичен. Вопрос состоит только в том, как ведет себя форма собственности в условиях, когда нет условий для развития.

Оказалось, что частная собственность ведет себя очень деструктивно, а кооперативная имеет возможность вести себя конструктивно, потому что она не заинтересована в разрушении рабочих мест, а вывод активов в конечном итоге приводит к тому, что эти рабочие места просто будут выведены с рынка. Будет перевести цель из получения прибыли к сохранению рабочих мест или производственных активов.

Вопрос издержек, который может там оставаться, уже не такой критичный, потому что государство понимает, что определенный уровень издержек всё равно существует, и он закрывается дотациями. Но в данном случае уровень дотаций будет контролируемым. Можно будет спокойно выделять какую-то сумму, но это будет в несколько раз ниже, чем при текущей ситуации, когда бóльшая часть этой суммы просто вымывается.

Я предложил такой механизм. Но здесь была еще другая задача – как сделать так, чтобы этот механизм вообще работал? Нужен был какой-то отдельный государственный институт, чтобы он объединил людей и еще постоянно заставлял их работать в определенном фарватере для достижения тех целей, для чего это создавалось.

Институт «КазАгро» как крупный держатель долгов аграрного сектора в моем представлении мог быть таким институтом. Участвуя в капитале каждой компании, он мог бы влиять и на операционную деятельность, и на любые другие вещи, которые заставляли бы поддерживать именно движение к тем целям, которые изначально закладывались. Сейчас сложно говорить о том, как это может быть. но самое главное, что есть понимание, через какую форму института это можно сделать. Дальше уже вопрос реализации. Это второй кейс. Второй кейс очень важный, потому что в аграрном секторе страны проживает 40% населения, причем это население со своими навыками никак не подходит под навыки, которые требуются в городской среде. Тем самым возникает немножко деструктивный потенциал. Город не может принять столько людей с такими навыками, соответственно, возникает определенный конфликт.

И третий кейс – это уже непосредственно то, как работает государственная машина, как она воспринимает вообще экономику и, пытаясь достичь каких-то целей хотя бы в рамках промышленной политики, не понимает, что, применяя определенные инструменты, оно создает, наоборот, отрицательный эффект.

Кратко поясню, в чем суть. Я буквально недавно, года полтора как стал активно заниматься вопросом, связанным с поддержкой отечественной металлургии, а также столкнулся с тем, как эту поддержку стало осуществлять государство. Если представление есть, что такое система разделения труда в металлургии, в первую очередь это связано с тем, что происходит ломообразование, дальше это ломообразование собирается в основном физическими лицами, процентов на восемьдесят, только двадцать оставляя крупным промышленным предприятиям. Всё это собирается, дальше – ломоперерабатывающая компания, ну а в последующем идут металлурги, которые закупают данное сырье.

В условиях Казахстана металлурги потребляют где-то – я в процентах буду называть, общий объем пока опущу – не больше 30 – 40% от потенциала ломообразования. Но проблема в том, что государство, во-первых, искусственно ввело запрет на экспорт. Вы представляете, когда у вас объем внутреннего ломообразования

в несколько раз больше внутреннего потребления, к чему это могло привести? Но было такое представление в головах, что это может привести не к падению объема ломообразования и сбора, а к снижению цен. Но не учли такого факта, что если бы у вас ломообразованием занимались крупные компании, никуда они бы не делись и централизованно продолжали бы поставлять. Может быть, там какой-то процент падения был бы, но в любом случае это было бы не настолько критично. Когда же у вас ломообразованием занимаются сто тысяч физических лиц, это означает только одно: эластичность сбора по отношению к изменению цены выше единицы. И в результате упало в два раза. И самое главное, цена толком не снизилась.

К чему я это говорю? Подобное решение привело к тому, что и металлурги не получили особого эффекта, и целый сектор, который поддерживал сегмент, который де-факто находится в сфере самозанятых, которые не имеют больше источников средств для существования, и это, мне кажется, было просто неправильно.

Здесь две вещи, которые хотел бы привести в качестве того, как я вижу государство в представлении неокономики и как можно было здесь найти не только точки соприкосновения, но и как-то улучшить государственное администрирование, да и госполитику в целом.

Во-первых, я начал говорить о том, что не надо предоставлять поддержку только конечным производствам, в данном случае – металлургам; что поддержка может осуществляться по всей цепочке, она должна это учитывать, потому что вся система разделения труда, которая строится вокруг определенного товара, должна быть учтена; если забудут, значит, вы любые свои цели можете упустить за счет того, что не додумали, что здесь есть определенная взаимосвязь. И это очень критично.

И второй момент: стал рекомендовать такие вещи, что вы, наоборот, сделайте так, чтобы у вас ломосбор увеличился не до того уровня, который был год назад, а увеличился вообще до потолка ломообразования – фактически увеличился еще в два раза. И тем самым вы создадите условия, что себестоимость может просто упасть. Сборы на физическое лицо тоже увеличатся, но он не

потеряет доход. И металлурги получат, и сектор в данном случае будет работать, и не нужно будет заставлять кого-то закрывать экспорт, зарабатывать деньги и так далее. Монетизация сектора будет расти.

Ну, третий кейс – такой… Попытался кратко рассказать, потому что каждая из этих тема достаточно сложная. Спасибо за внимание. Возможно, будет обратная связь

Александр Виноградов: Спасибо. Сейчас, соответственно, будут вопросы. Что, внезапно ни у кого нет? В чате пусто.

Нуржан Бегалин: Я смотрю, в чате, похоже, мой земляк из Павлодара. Коллеги, есть вопросы?

Александр Виноградов: Нуржан, спасибо. На самом деле что бы мне хотелось сказать – третий кейс показался, как мне кажется, недорассказанным. Может, вы могли бы как-то углубиться, это детализировать?

Нуржан Бегалин: Давайте попробую. Я просто думал, регламент есть определенный по времени. Задайте наводящий вопрос, потому что у меня у голове уже слишком много информации. Может быть, я предметно отвечу?

Давайте тогда попробую сам. Что меня смущает в данном случае? Во-первых, само устройство госрегулирования исходя из того, как построено государственное управление, в данном случае – в разрезе именно министерств и ведомств. У нас типичная модель функциональная – есть министерство индустрии, есть министерство энергетики и так далее. Но проблема заключается в том, что каждое из них несет ответственность за определенную часть, то есть не за всю систему разделения, а только за отдельную часть. Минэнерго – за объем добычи энергоресурсов, министерство индустрии отвечает за количество выпущенных автомобилей, количество выплавленного металла и так далее. А по логике вещей, когда у вас конечная составляющая, вся эффективность и весь объем связаны с ростом, не с ростом, конечного товара связан со всей системой разделения труда, он предполагает, что желательно регулирование проводить и ответственность нести по всей системе разделения

труда. И в данном случае я имею в виду, что не всей экономики, а именно системы разделения труда, относящейся к конкретному товару. Так получается, что, если, например, с того же министерства индустрии спрашивают за объем выплавленного металла, то с него точно не спрашивают за объем ломосбора. И даже если завтра всё там покатится вниз, ему никто ничего не скажет, потому что это не его зона ответственности. Она как бы выпала вообще из требований, обязательств и так далее. Конечно, оно, может, какое-то отношение имеет, какая-то ответственность формальная, может быть, есть, но первично – вот это и спрашивать будут за это.

И вот здесь у меня вопрос, а не проще изменить саму модель госуправления через изменение структуры правительства? Но это так, мысли вслух, не больше. И тогда бы всё сразу было понятно, где что рвется и у кого что получается.

Александр Виноградов: На самом деле здесь, как мне кажется, мы утыкаемся вновь в ту же историю, которую мы рассматривали, (нрзб), с вашим докладом: вот тут-то вы, значит, производительность повышаете, а вот там-то – нет.

То есть с двух боков мы приходим к тому, что госрегулирование в принципе ущербно, потому что оно не холично никоим образом. Вопрос, что с этим делать, как с этим делать, и в принципе пытаться решить эту историю не позиционно, с точки зрения того же государственного деятеля, а вообще, абстрактно, сиречь научно.

Нуржан Бегалин: И добавлю немножко от себя, чем я занимаюсь на сегодняшний день. Я занимаюсь тем, что пытаюсь довести, до платформенного взаимодействия в частности, не идеи экономики как таковые, а представление экономики. Но при этом не то теоретическое представление, а то, как они сами воспринимают эту картину мира, немножко поправляя ее. Это первый момент.

Второй момент. Когда у них это осознание происходит, а на это уходит, честно скажу, один, два, бывает три года (всё зависит от того, с кем коммуницируешь), то дальше уже возникает вторая задача – как сделать так, чтобы существующий инструментарий госрегулирования они использовали с максимальной пользой для того сектора,

который регулируют. Это второй этап.

И есть там еще третий и четвертый этапы, с разными министерствами просто нахожусь на разном этапе.

Александр Виноградов: Ну да, есть такое дело.

Анна Кузьмина: Нуржан, а можно вопрос? Вы перечислили три направления, где получилось применять и неокономику, и ваши знания, и дали импульс к развитию. А вот вы сказали про кооперацию. Вы не могли бы немножечко раскрыть этот термин? Просто идея с кооперацией вроде как и не совсем нова, но если ее развить… У «Неокономики» был стрим, где мы пытались исследовать этот вопрос и смотреть, как можно действительно через кооперацию повысить уровень разделения труда в отдельно взятой отрасли и сделать даже какую-то межотраслевую систему.

Нуржан Бегалин: Я понял вас. Прокомментирую. Мой подход связан только с производственной кооперацией, не потребительской. Потребительскую кооперацию я вообще здесь не трогаю, это отдельный вопрос, потому что речь идет о сохранении рабочих мест.

Следующий момент, как это можно использовать – это же вопрос социальных отношений в первую очередь. Если можно выстроить социальные отношения так, чтобы кооперация начала работать, тогда будет эффект. Здесь вопрос не в госрегулировании, государство не может управлять социальными отношениями. Поэтому первый вопрос, который у меня возникал, – как выстроить институт, как использовать какой-то институт, который мог бы удерживать эту систему социальных отношений в рамках тех целей, которые были поставлены. И в данном случае управление долгами для меня видится как самое оптимальное, потому что должен всегда быть третейский судья, который не давал бы никому уходить влево-вправо от федеральной линии. Почему я это говорю – потому что прекрасно понимаю, что если в системе ценностей находится больше одного человека, у них всегда будет желание уйти куда-то в сторону. Значит, должен всегда быть кто-то третий, который бы их всегда поправлял. По крайней мере, не мешал, но если кто-то решил сделать

что-то не то, он бы его поправлял.

Знаете, откуда я взял эту мысль? Мне в свое время понравилось, как поступило правительство Норвегии, когда ввело в состав управления своего нефтяного фонда две частных компании, там был небольшой миноритарный пакет. И был какой-то вопрос управленческий, который им нужно было решить. И мне понравилось, что правительство Норвегии не стало вмешиваться, а ждало, когда они между собой разберутся. А у тех была диаметрально противоположная позиция, и оно ждало, когда те разберутся между собой, для того чтобы выработать общее решение. Но при этом все понимали, что если они выберут то решение, которое не понравится государству, значит, могут там вплоть до того, чтобы их поменять (но это так, ремарка от меня уже). И именно этот момент мне запомнился и я попытался его у нас ввести.

Анна Кузьмина: Спасибо большое. Есть еще вопросы? Вопросов нет. Нуржан, спасибо.