

---

---

## ЛЕКЦИЯ 9

---

# АКТИВЫ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ФОНДЫ. РЕСУРСЫ. КОНФЛИКТ КОРПОРАТИВНЫХ ИНТЕРЕСОВ

В 7-й лекции рассказывалось про **активы**, которые дают право пользоваться какими-то **денежными ресурсами**. И не понятно, как связать эти понятия с бизнес-понятиями, про которых шла речь в предыдущих лекциях.

Очень часто у бизнесменов можно встретить слова «несколько активов, которые можно связать, объединять и делать разные операции с ними». Также, если открыть любой бухгалтерский отчёт, то в колонке пассивов есть такие понятия, как уставной фонд, фонды целевого финансирования. Понятно, что эти строчки есть записи аккумуляции этих денежных фондов. Вообще фонды — это такие абстрактные понятия, в которых можно вложить избыток чего-либо: денег, недвижимости и ряда других вещей.

В данной лекции все бизнес-объекты, в число которых входят заводы, магазины, недвижимость, будут рассмотрены с точки зрения **активов, производственных фондов и ресурсов**.

Важно, что все предпринимательские проекты имеют предмет, и этим предметом являются активы, производственные фонды и ресурсы.

### 1. Активы

**Активами** являются бизнес-машинки, способные производить деньги или другие полезные ресурсы. Например, хорошо известные акции активом не являются, так как трудно представить, как они производят работу и приносят этим путём прибыль. Акции скорее нужно поместить в специальные фонды (инвестиционные), нанять управляющего, который будет увеличивать их число, или, наоборот, избавляться, обменивать и проводить другие операции. То есть акции не являются бизнесами.

Простым примером актива является завод (комбинат), который состоит из множества



*Конспект не проходил проф. редактуру, создан студентами и, возможно, содержит смысловые ошибки. Следите за обновлениями на [lectoriy.mipt.ru](http://lectoriy.mipt.ru).*

цехов с разными станками, и производит более-менее целостную конструкцию, которую можно сразу продавать потребителю. Владелец завода гордо называет себя бизнесменом, и говорит, что владеет активом (заводом, магазином, складом).

Важнейшим понятием актива является его маржинальность, или способность приносить прибыль. И когда бизнесмены во время переговоров обсуждают свои бизнесы, они не пользуются понятиями завод и станок, а понятиями маржинальность завода, производительность станка и т. д. То есть важен не только факт присутствия материальной вещи, но и её технические характеристики. И каждый бизнесмен хочет, чтобы показатели его бизнеса, называемым активом, были хорошими, и ждёт, когда придёт какой-то инвестор и предложит загрузить завод в режим работы в полную мощность.

Стоит отметить, что на основании одного явления человек может создать актив, производственный фонд или ресурс. Самые простые примеры — активы на реке. На реке стоит мельница, поток реки используется для того, чтобы производить некую механическую энергию для разных процессов (например, молоть зерно).

На этой же реке люди могут создать паромный бизнес, который будет перевозить людей, машины или телеги из точки *A* в точку *B*. Это весьма доходный бизнес в местах, где есть реки, а дорог нет, и для объезда препятствий требуется сделать петлю в несколько сотен километров с большими временными и денежными затратами. Поэтому паромы всегда востребованы: более того, такой бизнес является высокомаржинальным. И ничего не может помешать деньгам течь в карман бизнесмену (не считая холеру или другую катастрофу, которая оставит область без населения или без денег).

А ещё, на той же реке возможен рыболовный бизнес, с, например, тремя корабликами. Наряду с ловлей рыбы, можно организовать переработку улова прямо на борту кораблей, а если это невозможно, то на берегу — главное, чтоб затрат было минимум.

Вот такие три примера использования природного явления — первый использует поток реки, второй идёт против потока, используя двигатели и совершая некую работу на преодоление потока, а третий использует реку, как фонд биомассы.

## 2. Производственные фонды

Каждый бизнес хочет расти, это чистая правда. Не бывает бизнесов, цель которых — обанкротиться. Бизнесмены — жадные, в положительном смысле, люди, которые стремятся при пассивном участии других людей организовать все больше производства, часто — чего-то полезного, которое представляется бизнесменом как что-то нужное. Поэтому бизнесмены, в силу своей жадности, не только наращивают оборот производства, но и наращивают виды производства, объединяя, захватывая или покупая новые производства. Таким образом появляются мощные огромные корпорации, в которых есть свои кодексы корпоративного управления, в них заводятся, в соответствии с корпоративным управлением, корпоративные процедуры принятия решений, в них заводятся сложная корпоративная документация. Это большие компании, которые владеют большой цепочкой отделов. Наконец, появляются транснациональные корпорации полного цикла, то есть компании, которые владеют всей цепочкой переделок — от сил природы до конечного товара. Пример строительной корпорации: корпорация владеет карьерами, откуда берёт песок, который вследствие превращается в сырьё для бетона, а также в стекло для окон. Используя свои все отделы, корпорация строит дом или торговый



*Для подготовки к экзаменам пользуйтесь учебной литературой. Об обнаруженных неточностях и замечаниях просьба писать на [pulsar@phystech.edu](mailto:pulsar@phystech.edu)*

центр, не прибегнув ни разу к услугам других компаний.

Такая компания управляет торговым центром, так как понимает, что самая большая маржа у того, кто ближе всего к кассе, то есть к потребителю.

Таким образом укрупняясь и увеличиваясь в объёмах, корпорация может изменить профиль деятельности, при этом не сильно изменив управленческий процесс. Цель корпораций, как ни странно, масштабировать деятельность — всё больше и больше зарабатывать на том же самом (будь то строительство домов или производство электроэнергии).

Вернёмся к реке. А может ли простой бизнес построить гигантскую гидроэлектростанцию? Конечно же нет. Для этого потребуются не только колоссальные инвестиции, так ещё и придётся создавать новую мощную инфраструктуру — транспортную сеть, сеть электропередач. И всё это для обслуживания гидротехнических сооружений и выкачивания денег из водного ресурса. Такая корпорация (или даже объединение корпораций) должен также владеть компаниями, которые умеют чинить гидротехнические сооружения.

Итак, такой технологический бизнес — колоссальное трудное дело, требующее высокой организации, больших инвестиций и правильной управленческой политики. И эта корпорация владеет многими компаниями, которые нужны для обслуживания сооружений от А до Я.

Вот этот набор компаний называется производственным фондом. Корпорация владеет гидроэлектростанциями, владеет службами ремонтов, владеет компаниями, которые занимаются созданием, сохранением и управлением гидротехнических сооружений, она взаимодействует с компанией, которая владеет сетями электропередачи, и смысл **фондируемости** в том, что она перераспределяет владельцев разнообразных бизнесов к своим фондам. Что это означает?

Допустим, кто-то на этой реке, рядом с ГЭС, хочет завести ремонтный бизнес. Например, он изобрёл какой-то гаджет, который позволяет лучше ремонтировать лопасти турбин, чтобы они служили дольше и меньше изнашивались. Получить доступ к заказу обычным рыночным способом невозможно — невозможно прийти на ГЭС и сказать, что цена услуг вот такая-то.

Вести бизнес с корпорациями можно, однако владелец маленького бизнеса должен осознавать, что для корпорации он будет делать то, что никогда не сделает в ходе переговоров с такими-же бизнесами, как у него. Он будет обязан открыть всю свою внутреннюю кухню для корпорации, показать свой управленческий учёт, рассказать, сколько он платит рабочим, как они вообще живут, есть ли у всех квартиры, дети идут ли в школу, или нет, и провести ещё много разных процедур.

Очень часто, при взаимодействии бизнеса с корпорацией, корпорация внедряет свой финансовый модуль в систему бухгалтерского учёта компании, тем самым корпорации становится известно всё про текущие заказы компании, всё про кредиты и дебет. Также, работники компании должны пройти квалификационные испытания, и в случае недостаточной квалификации, корпорация часто берёт на себя организацию курсов переподготовки, за которые платит, конечно же, обслуживающая компания.

Таким образом, ведя дела с корпорациями, компании должны быть готовы

- нести дополнительные издержки и расходы,



*Конспект не проходил проф. редактуру, создан студентами и, возможно, содержит смысловые ошибки. Следите за обновлениями на [lectoriy.mipt.ru](http://lectoriy.mipt.ru).*

- открыть всю внутреннюю кухню специалистам из соответствующих отделов корпорации.

Физически, владелец бизнеса всё же остаётся им, он может в любую секунду его продать и делать всё, что хочет, маржу получает он. Но фактически, бизнес идёт на слияние с корпорацией. Выгодно ли это владельцу бизнеса?

Связи с корпорациями ставят обе стороны сделки в супервыгодное положение. Владелец сервиса получает контракт на много лет, и понимает, что деньги будут течь к нему рекой. Также, персонал у него будет иметь высочайшую квалификацию, а это долговременные инвестиции. Корпорации же выгодно иметь постоянный и надёжный сервирующий бизнес, так как терпеть издержки для поиска новой компании, тратить время на обучение нового персонала не очень-то выгодно.

Таким образом, корпорация создаёт производственный фонд, составленный из многих бизнесов. Это не означает, что корпорация их поглощает. Просто, она объединяет бизнесы, делает переговоры простыми и понятными. И если вы, владелец обслуживающего бизнеса, со временем решите заняться новым проектом, то вы можете принести этот проект в корпорацию, провести через инвестиционно-проектную комиссию, и, в случае положительного ответа, корпорация может перераспределить свои активы в вашу пользу, даже закрывая другие свои проекты. На этом пункте можно внести в игру предпринимательские ходы, нестандартным образом воюя с другими бизнесами за право проведения проекта под эгидой корпорации.

Такие внутрикорпоративные сделки никак в ГК (в гражданском кодексе) не фигурируют, так как, по сути, это новые и не сильно распространённые явления.

А не выгоднее ли корпорации не нанимать сторонние компании, а держать свой штат для обслуживания узлов? Для этого нужно иметь штат в несколько десятков тысяч человек, а контролировать такое количество людей своими силами очень и очень трудоёмко. Для этого потребуется огромный штат менеджеров, управляющих и т. д. А это — издержки и постоянные расходы. Поэтому, часто проще дать тендер компании, которая лучше разбирается в области, имеет хорошо организованную структуру, так как в этом случае маржа, которая даётся сторонней компании не сравнима с ресурсами, которые освобождаются в самой корпорации. Делегирование — процесс простой и очень выгодный.

Приведём примеры фондов, наподобие активов, приведённых в предыдущей главе. В примере реки вместо парома выступают огромные судна, которые умеют перемещаться по сложной воде (лёд и т. д.), тем самым создавая караванные пути транспортировки гигантского количества разных грузов (жидких, твёрдых, газообразных) на дальние расстояния. Такой флот требует много-много мелких бизнесов — судна нужно ремонтировать, обновлять и модернизировать, нужна специальная школа шкиперов и руководящего персонала, скорее всего корпорация владеет портами, куда могут причалить эти гигантские корабли. У такой корпорации может появиться автомобильный парк для транспортировки грузов от кораблей до заказчиков.

### 3. Ресурсы

В третьей части этой лекции разберём, что же из себя представляют **ресурсы**.

Ресурсы позволяют вести хозяйственную деятельность. Ранее в лекции создавалось



*Для подготовки к экзаменам пользуйтесь учебной литературой. Об обнаруженных неточностях и замечаниях просьба писать на [pulsar@phystech.edu](mailto:pulsar@phystech.edu)*

**!** Конспект не проходил проф. редактуру, создан студентами и, возможно, содержит смысловые ошибки. Следите за обновлениями на [lectoriy.mipt.ru](http://lectoriy.mipt.ru).

некая связь между активами и производственными фондами. Тут требуется сделать то же самое.

Итак, ресурс — это то, на чём можно организовать бизнес и заработать деньги. Корпорации могут забрать этот ресурс себе для создания новых бизнесов — перекрыть течение речки, соорудив дамбу, забрать тяжеловесный флот, создав большую транспортную компанию.

Возникает проблема — ведь всё на территории страны принадлежит обществу. Тогда реки, которые перекрываются, также принадлежат обществу. Кто же даёт право корпорациям сооружать какие-то конструкции, тем самым ограничивая обществу в свободной передвижении по этой реке (например, на байдарках).

Для ведения переговоров у корпорации существует специальный отдел — это люди, которые уполномочены корпорацией вести переговоры от имени корпорации. Аналогично, общество выделяет переговорщиков, которые имеют право от имени общества вести переговоры с корпорациями, причём органом переговоров не обязательно является государство. Общество имеет конституцию, в которой чётко написано, при каких условиях кто имеет право вести переговоры. Общество может осознанно передать право распоряжения каким-то ресурсом корпорации, если эта процедура пойдёт на пользу общества.

## 4. Конфликт корпоративных интересов

Часто пересекаются не только пути общества и корпораций, а сразу двух корпораций. Представим, что на реке большая транспортная корпорация осуществляет грузоперевозки. И тут, другая корпорация решает на этой реке построить водохранилище или же ГЭС. Как регулируются такие вопросы?

Строительство шлюзов очень дорогое удовольствие, по размерам финансовых вложений постройка шлюза можно сравнить со строительством самой плотины. В шлюзы внедрены системы стабилизации ударных волн, мощные насосы, и вообще, шлюз — очень технологичное сооружение. А ещё — шлюзование также вредит транспортной компании, так как судна стоят в шлюзах от 6 часов до суток, что является дополнительной статьёй расходов корпораций.

Итак, в таких ситуациях энергетическая корпорация говорит государству (представителю народа в данном случае), что шлюз она построит. Но так как это дорого и тяжело, неплохо бы привлечь дополнительные инвестиции. Государство принуждает транспортной компании договориться с энергетической, и делает так, чтобы обе компании несли какие-то, сопоставимые друг с другом, расходы. В эти расходы со стороны транспортной компании входят, в первую очередь, издержки, связанные с потерей времени на шлюзование, во-вторых, некие физические ограничения на размеры будущих кораблей (они должны поместиться в шлюз). Также, всю навигационную систему кораблей нужно изменить, поставив сверхсовременные системы GPS или ГЛОНАСС, которые, стоит отметить, до сих пор являются весьма дорогими системами. А также, транспортная корпорация берёт часть расходов по построению шлюза на себя.

Таким образом, государство выступает в роли посредника между двумя большими корпорациями и строит процесс переговоров так, чтобы у каждой из трёх сторон переговоров получались максимально выгодные условия сделки.

**!** Для подготовки к экзаменам пользуйтесь учебной литературой. Об обнаруженных неточностях и замечаниях просьба писать на [pulsar@phystech.edu](mailto:pulsar@phystech.edu)