12+

Бауыржан Кален

Между системой и результатом

Бауыржан Кален

Между системой и результатом

«Издательские решения»

Кален Б. С.

Между системой и результатом / Б. С. Кален — «Издательские решения»,

«Между системой и результатом» — автобиографическая книга о карьере, амбициях и попытках изменить систему изнутри. Через реальные истории, иронию автор рассказывает о бюрократии, закулисных играх, победах и разочарованиях в государственном и частном секторах. Пытаясь ответить на вопрос: что важнее — карьерный успех или наследие, которое останется после тебя?

© Кален Б. С.
© Издательские решения

Содержание

МЕЖДУ СИСТЕМОЙ 6
Часть I. Дом 7
Глава 1. Жернова 7
Глава 2. Теперь-то я им покажу 9
⁂ 12
⁂ 14
Часть II. Цена власти 15
Глава 5. Юнец 15
Конец ознакомительного фрагмента. 16

Между системой и результатом

Бауыржан Сатыбалдыевич Кален

© Бауыржан Сатыбалдыевич Кален, 2026

ISBN 978-5-0071-6842-7
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

МЕЖДУ СИСТЕМОЙ И РЕЗУЛЬТАТОМ

Промышленность, государство, идеи и попытка докопаться до причин
Бауыржан Кален

Часть I. Дом

Глава 1. Жернова

Солнце пекло так, словно город по ошибке построили не посреди казахской степи, а высадили посреди чужой пустыни. Воздух над асфальтом дрожал, горизонт расплывался, а привычный нурсултанский ветер, обычно способный за несколько минут объяснить человеку всю бессмысленность хорошей причёски, куда-то исчез. Город стоял неподвижно и медленно раскалялся.

Казалось, ещё немного, и под проспектом Кабанбай батыра проснётся нечто огромное, способное одним движением нарушить привычный порядок.

Но в Нур-Султане опасности не прятались под песком. Здесь существовали жернова системы.

Они вращались медленно, почти незаметно. Регламенты, согласования, совещания, заключения, поручения, повторные согласования. Любая идея, попавшая между ними, сначала теряла острые края, затем первоначальный смысл, а иногда и саму причину, по которой появилась.

В тот день я шёл по Зелёному бульвару в костюме и с папкой документов в руке. Со стороны ничего героического. Обычный человек идёт на очередное совещание в обычный рабочий день. Только внутри папки лежали нормы, которые мы собирались защищать. Нормы, способные дать промышленности возможность развиваться, а предприятиям хоть немного пространства между государственным регулированием, рынком и теми самыми жерновами.

Я шёл и прокручивал аргументы. Цифры. Расчёты. Международный опыт. Последствия для предприятий. Всё казалось логичным: приходишь, показываешь проблему, доказываешь решение, принимается решение.

Наивная схема.

Чем ближе становилось здание, тем меньше Зелёный бульвар напоминал прогулочную аллею. Стеклянные фасады превращались в стены арены. Шум города становился гулом трибун. Папка под рукой тяжелела и постепенно превращалась в щит, а подготовленные аргументы становились оружием.

Впереди ждало не совещание.

Начинался гладиаторский бой.

На такой арене недостаточно оказаться правым. Напротив тебя выходят интересы, ведомственные позиции, осторожность, бюджетные ограничения, юридические риски и старое доброе «мы не принимаем». У каждого свой щит. У каждого свой клинок. И каждый уверен, что именно он защищает государственные интересы.

Оставалось поднять свой.

Пусть победит тот, чьи доводы выдержат удар.

Бой шёл за несколько норм в документах, от которых зависело, получит промышленность пространство для развития или снова попадёт между жерновами системы.

К сожалению, в тот день клинок треснул не у системы.

Гладиаторский бой был проигран.

Не потому, что против наших расчётов положили другие расчёты. Не потому, что наш аргумент оказался слабее. Против нас выставили оружие значительно древнее.

«Мы не поддерживаем».

«Мы не хотим».

«Это потери бюджета».

Потери бюджета существовали пока только в будущем, причём в одном из множества возможных вариантов будущего. Речь шла об условных доходах, которые государство, возможно, когда-нибудь получит. А возможно, не получит никогда. Они одновременно существовали и не существовали, словно доходы Шрёдингера, но в стенах государственного аппарата обладали удивительной особенностью: ещё не поступив в бюджет, они уже считались потерянными.

Мы спросили:
Есть расчёты?
Нет.
Есть оценка возможных потерь?
Нет.
Есть другие доводы?
На мгновение над ареной повисла тишина.
Вместо таблицы, модели или прогноза прозвучало:
«Не морочьте мне голову».
И арена исчезла.
Позже позвонило руководство. Нас попросили больше не ругаться.

Просьба показалась особенно странной, потому что никто не ругался. Вся битва прошла по правилам высшей бюрократической вежливости.

Да, сэр.
Нет, сэр.
Позвольте не согласиться, сэр.
Есть ли у вас расчёты, сэр?
Нет, сэр.
Не морочьте мне голову, сэр.

Систему я понимал и до этого разговора. Я знал её жернова и знал, что они способны перемолоть даже хорошо рассчитанное решение, не вступая с ним в настоящий спор.

Но оставалась надежда.

Маленькая и почти нелепая. Она напоминала свет фиала Галадриэль, который берегут не потому, что он способен рассеять всю тьму, а потому, что иногда достаточно совсем небольшого света, чтобы продолжать идти.

Надежда была простой: когда на стол положены цифры, расчёты и последствия, напротив однажды тоже положат цифры, расчёты и последствия.

В тот день свет не погас.

Просто тьма оказалась к нему совершенно равнодушна.

Глава 2. Теперь-то я им покажу

Об этом я неожиданно вспомнил совсем недавно.

Я разговаривал с одним из руководителей, который пришёл в систему извне. В его словах звучала знакомая уверенность человека, который ещё смотрит на государственную машину глазами внешнего наблюдателя.

Он говорил о проблемах, которые видел. О решениях, которые казались очевидными. О том, что нужно изменить подход, правильно поставить задачу, дать людям хорошие идеи и потребовать результат.

Я слушал его и постепенно переставал слышать собеседника.

Потому что где-то я уже слышал всё это.

Только голос был мой.

Давным-давно.

Астана. 2015 год.

Мне двадцать пять.

Я только что закончил магистратуру и пришёл спасать экономику Казахстана.

Сейчас эта фраза звучит смешно. В двадцать пять она казалась вполне разумным карьерным планом.

Многие люди, никогда не работавшие внутри государственной системы, хотя бы однажды испытывали похожее чувство. Бизнесмен смотрит на очередное решение государства и думает: кто вообще мог такое придумать? Студент заканчивает университет и уверен, что половина проблем решается несколькими формулами из учебника. Академический экономист смотрит на государственную программу и видит десяток ошибок ещё до второй страницы.

И почти неизбежно возникает одна мысль.
Они там просто не знают.
Я тоже так думал.

За плечами была магистратура. В голове мир прекрасно раскладывался по экономическим школам. Здесь неоклассики, там кейнсианцы, дальше институционалисты. У каждой проблемы имелись теория, автор, модель и набор инструментов.

А люди внутри системы в моём воображении представлялись совсем иначе.

Старые.

Сидят в кабинетах.

Пишут документы по шаблонам двадцатилетней давности.

Не читают новых исследований.

Вероятно, даже не причисляют себя ни к одной экономической школе.

И вот к ним иду я.

Двадцать пять лет. Костюм, который ещё совсем недавно был костюмом на выпускной. Горящие глаза. Полная голова идей, каждая из которых при правильном применении была способна если не перевернуть экономику Казахстана, то как минимум заметно её подтолкнуть.

Бизнес-центр «Ансар».

Нурсултан встретил меня и провёл внутрь.

Опенспейс. Компьютеры. И вокруг молодые и красивые люди.

Нурсултан показал мне рабочее место.

Я сел.

Передо мной был монитор.

Никакой двери в комнату, в которой управляли экономикой Казахстана, не открылось. Никто не протянул мне секретную папку.

Мне дали компьютер.
Я смотрел на экран почти с воодушевлением.
Хорошо.
Значит, начинать будем отсюда.

Тогда я ещё не знал, что между идеей и человеком, который действительно может принять по ней решение, существует особая экосистема.

Первый руководитель читает текст. Потом второй. Потом следующий.

Каждый что-то исправляет. Каждый что-то убирает. Каждый знает, какую фразу лучше не писать, какой вывод лучше смягчить, какую проблему лучше назвать «вопросом», а какой вопрос лучше вообще не поднимать.

Идея начинает движение наверх.

На первом уровне она ещё твоя.

На втором становится осторожнее.

На третьем приобретает правильные формулировки.

На четвёртом из неё исчезает то, ради чего ты её предложил.

Система редко говорит «запрещено».

Она значительно изящнее.

«Давай немного смягчим».

«Так наверх лучше не отправлять».

«Руководство не поймёт».

«Убери этот вывод».

«Оставь пока только аналитику».

Так начиналось моё первое путешествие через жернова.

Но в 2015 году я об этом ещё не думал.

Я сидел в опенспейсе бизнес-центра «Ансар», смотрел на монитор и был совершенно уверен в одном:

Ну теперь-то я им покажу.

И показывать пришлось начинать с самого простого.

Учиться писать.

Точнее, переучиваться.

После МГУ у меня имелась привычка раскладывать мысль так, как нас учили раскладывать экономическую проблему: предпосылка, теория, механизм, аргументация, вывод. То, что можно было сказать одним предложением, легко превращалось в два-три добротных академических абзаца.

В системе подобный текст долго не жил.

Здесь действовал другой закон: сложная мысль должна была становиться простой, но не примитивной. Иногда несколько страниц анализа требовалось сжать до абзаца. Иногда абзац до предложения.

Рядом с нами тогда работал Хасеке.

Он прошёл совсем другую школу. Государственная служба, Институт Госплана, участие в подготовке десятков документов. Там, где я ещё мысленно расставлял теоретические конструкции, он уже знал, каким предложением должна закончиться записка.

И писал он иногда предельно прямо.

Настолько прямо, что его тексты отдавали мне со словами:

«Смягчи».

Так возникло своеобразное разделение труда.

Хасеке наносил удар.

Я оборачивал клинок бархатом.

Наверное, именно тогда я впервые научился одной вещи, которой не было в учебниках МГУ.

Хорошая идея сама себя не защищает.

Ей нужен язык, на котором её согласится услышать система.

⁂

Глава 3. Люди Дома

Недавно я наткнулся на очередное обсуждение работы в Big Four и Big Three. Сотрудников там полушутя называют рабами консалтинга: ночами рисуют презентации, пересчитывают модели, перепроверяют аналитические выкладки, переделывают выводы после очередного комментария сверху. Работа постепенно перестаёт занимать часть жизни и начинает занимать её целиком.

Я читал и думал: знакомая школа.

Только мой университет подобного выживания назывался квазигосударственным сектором.

У нас тоже были ночи. Бесконечные записки. Таблицы, которые требовалось пересчитать, потому что изменились вводные. Документы, которые вечером считались финальными, ночью становились «почти финальными», а затем внезапно требовались «ещё вчера».

Но слово «раб» здесь всё-таки не совсем подходит.

Мы принадлежали Дому.

Примерно так, как человек однажды обнаруживает себя под знаменем одного из Великих Домов. Не просто работает на него, а постепенно принимает его войны, победы и поражения как собственные.

У каждого Дома были свои земли, свои люди, своя история, свои старые войны и свои вассалы.

Наш Дом назывался МИИР, позднее МПС.

И однажды ты переставал понимать, в какой момент работа превратилась в служение.

Никто не приносил присягу. Никто не требовал клятвы. Тебе просто давали пропуск, рабочее место и доступ к почте.

Остальное происходило само.

Сначала ты изучал язык Дома. Потом его обычаи. Потом запоминал старые союзы и старые конфликты. Узнавал, с кем можно говорить прямо, перед кем необходимо выбирать слова, чья подпись открывает путь документу, а чьё молчание способно похоронить его без единого письменного отказа.

Постепенно появлялась карта мира, которой не существовало ни в одном регламенте.

Руководители менялись. Названия ведомств менялись. Департаменты объединяли и разделяли. Одни структуры исчезали, другие возникали на их месте.

Но Дом переживал собственные вывески.

Поздний звонок означал, что планы можно отменять. Фраза «завтра наверх» означала, что времени больше нет. А слова «нашим нужна помощь» отменяли всё остальное.

Самым сильным приказом было местоимение.
Нам.
Нам нужно подготовить.
Нам нужно отбиться.
Нам нужно доказать.
Нам нужно пересчитать.
Нам нужно остаться.
И ты оставался.
Не из страха.
Ты оставался потому, что рядом оставались остальные.

В полночь пространство менялось. Дневной шум исчезал. Коридоры пустели. Свет гас сектор за сектором. За огромными окнами стоял холодный город, а внутри оставалось несколько освещённых островов.

Там сидели люди Дома.

Никто не держал двери закрытыми. Можно было встать, надеть пальто, вызвать такси и уехать.

Наверное.

Но сначала нужно было закончить документ.

Именно так Дом получал власть над временем своих людей.

Не приказом. Не угрозой. Не контрактом.

Он просто делал своё дело важнее твоего вечера. Потом важнее выходного. Потом важнее отпуска.

В этом и заключалась серая неизбежность.

Каждое требование по отдельности казалось разумным.

Неразумной становилась только их сумма.

Поэтому, когда я читаю рассказы про школу Big Four или Big Three, мне трудно испытывать перед ней священный трепет.

Такую школу я тоже прошёл.

Только вместо клиента у нас имелось государство.

А государство никуда не уходит.

Оно старше тебя.

Оно переживёт тебя.

Принадлежать Дому казалось почётным.

В книгах Великие Дома награждали верность землями, титулами и славой.

Наш Дом платил опытом.

Щедро.

⁂

Глава 4. Счёт

Но у любого дара существует цена.

Мой счёт начал приходить в тридцать два.

Три дня давление держалось около 180.

Голова болела, но я относился к этому почти как к очередному рабочему неудобству.

Наверное, устал.

Нужно поспать.

Заварить зелёного чая.

Отлежаться.

И всё пройдёт.

Три дня организм подавал сигнал, а я отвечал ему примерно так же, как привык отвечать на всё остальное: ещё немного, потом разберёмся.

Потом появилось подозрение на инсульт.

Вот тогда слово «потом» внезапно потеряло привычную надёжность.

Оказалось, некоторые ресурсы нельзя запросить дополнительно.

И некоторые сроки не продлевают.

Часть II. Цена власти

Глава 5. Юнец

Вчера я услышал историю одного молодого руководителя.

Он говорил о реформе с тем особым блеском в глазах, который бывает только до первой настоящей встречи с большой политикой.

Реформа была важной. Возможно, действительно важной. Но в его рассказе она уже перестала быть просто реформой. Она становилась его редким ресурсом.

Нужно было только дотянуться.

Провести решение. Выдержать сопротивление. Доказать, что он был прав. И тогда где-то впереди откроются двери в другой мир. Его заметят. Позовут выше. Посадят за стол с людьми, принимающими настоящие решения.

Юношеский максимализм красив, пока не приходит счёт.

Нам всем когда-то кажется, что до редкого ресурса два шага.

И самое опасное, что первые шаги иногда действительно получаются.

Тебя слушают. Документ уходит выше. Кто-то поддерживает идею. Тебя приглашают на совещания, на которых ещё вчера ты не мог представить себя даже в качестве наблюдателя.

А потом начинают вращаться жернова.

Сначала почти бесшумно.

Одна позиция против. Потом вторая. Появляется интерес, которого не было в твоей модели. Чьё-то обещание, о котором ты не знал. Чужая территория, на которую ты случайно наступил. Руководитель, который согласен с тобой, но сейчас не может поддержать. Другой, который мог бы поддержать, но не хочет начинать войну.

Большая политика вообще не обязана спорить с твоей реформой по существу.

Она может просто пройти через неё.

Конец ознакомительного фрагмента.

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, купив полную легальную версию на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.