

Международный клуб директоров: директор сегодня и тридцать лет назад*

КОЛЕННИКОВА ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВНА,

канд. экон. наук, старший научный сотрудник ИСЭПН РАН

E-mail: kolennikova@mail.ru

International club of directors: director today and 30 thirtyyears ago

KOLENNIKOVA OLGA ALEKSANDROVNA,

Ph.D. in Economics, chief researcher of ISESP RAS

E-mail: kolennikova@mail.ru

Проблемы эффективного управления предприятиями были и остаются на повестке дня экономической науки и практики. За прошедшие три десятилетия полностью изменился весь спектр условий функционирования предприятий. Иным стал как характер социально-экономической системы, в рамках которой работают руководители предприятий, так и положение директората — важнейшей социальной группы в обществе. Серьезные перемены произошли и в самом директорском корпусе.

С тем чтобы сравнить нынешних руководителей предприятий и директорский корпус, сформировавшийся в рамках советской системы хозяйствования к началу перестройки, в рамках 60-го заседания Международного клуба директоров в Нижнем Новгороде¹ автором был проведен анкетный экспертный опрос. Результаты опроса оказались весьма неоднозначными. Прояснить результаты этого опроса помогли интервью, проведенные как с теми директорами, кто сегодня

стоит «у руля» предприятий, так и с теми, кто возглавлял крупные заводы различных отраслей промышленности в советское время. Вопросы анкеты были сформулированы таким образом, чтобы в ходе сопоставления выяснить, насколько мы продвинулись в смысле эффективного управления предприятиями в сравнении с советским временем, а в чем оказались явные «провалы». Это актуально, поскольку на смену директорам, выросшим в рамках советской системы управления, приходит новое поколение управленцев, от них зависит дальнейшее развитие нашей экономики.

Улучшились или ухудшились условия работы директоров?

Оценить изменение условий работы за последние тридцать лет руководителям предприятий предлагалось в девяти сферах (свобода принятия хозяйственных решений, политическая стабильность в стране, финансирование инвестиций, налогообложение, привлечение квалифицированных кадров и др.). То есть в тех сферах, которые оказывают непосредственное влияние на принятие управленческих решений. Оценка проводилась по трехбалльной шкале: «улучшилось», «ухудшилось» или «не

¹ На 60-е заседание МКД в июне 2013 г. собралось 98 директоров предприятий из Москвы, Кемерово, Новосибирска, Тулы, Санкт-Петербурга, Нижнего Новгорода, Томска, Рязани, Иваново, Ростова-на-Дону, Волгоградской и др. городов.

* Статья подготовлена на основе выступления на 64-м заседании Международного клуба директоров (МКД), проходившем 3-5 июня 2015 г. в г. Дубне.



изменилось». Полученные ответы представлены в табл. 1.

Если посмотреть на картину перемен в целом, то явно преобладают оценки «ухудшилось». Оказалось, что из широкого круга оцениваемых условий работы большинство выделили единственное, с чем ситуация улучшилась, это — свобода принятия хозяйственных решений. Что касается остальных сфер, то доля тех, кто считает, что ситуация улучшилась, значительно меньше, чем тех, кто констатировал ухудшение.

Административно-плановая и рыночная системы хозяйствования построены на разных принципах. В советской системе управления народным хозяйством предприятия являлись звеном единой управленческой вертикали государства. Развитие предприятий было «завязано» на народнохозяйственный план, начиная с финансирования хозяйственной деятельности и кончая использованием заработанной прибыли. Двигателем развития служила практика постановки крупных народнохозяйственных задач и строгого контроля их выполнения.

В условиях рыночных отношений предпринимательский сектор автономен от государства и оно (государство) может непосредственно влиять лишь на предприятия, находящиеся полностью или частично в государственной собственности.

Рыночные реформы предполагали отход государства от централизованного и непосредственного управления предприятиями и создание современной предпринимательской среды, где развитие предприятий определяется широким кругом собственников (включая государство) и где эффективность управленческих решений оценивает рынок.

Опрос показал, что главным следствием реформирования системы экономических отношений стало расширение свободы принятия хозяйственных решений в вопросах кадровой политики, финансирования и распределения прибыли, выбора поставщиков и потребителей и многих других. Этому способствовали разрешение частного предпринимательства, приватизация и в целом разгосударствление экономики.

Проводимые исследования свидетельствуют о формировании постсоветской социальной структуры — это группа менеджеров, которые владеют предприятиями и сами принимают решения в отношении них. В частности, согласно данным выборочного обследования промышленных предприятий, с 2003 г. главной категорией собственников стали менеджеры предприятий, и их доля с тех пор постоянно росла. Так, если в 1995 г. доля руководителей предприятий в структуре собственности была 11%, то в 2013 г. она достигла 47%

Таблица 1

Изменение условий работы руководителя предприятия, %

Условия работы	Данное условие			Итого
	улучшилось	ухудшилось	не изменилось	
Свобода принятия хозяйственных решений	64	19	17	100
Политическая стабильность в стране	31	39	30	100
Возможности финансирования инвестиций	33	51	16	100
Налогообложение хозяйственной деятельности	11	61	28	100
Возможности получения государственных заказов	12	53	35	100
Стимулы для обновления материально-технической базы, освоения новой продукции	33	41	26	100
Привлечение квалифицированных кадров	20	57	23	100
Отношение работников к труду, их заинтересованность в делах предприятия	24	37	39	100
Личная безопасность в связи с преступностью, рэкетом	22	44	34	100



(что произошло во многом за счет сокращения доли работников с 43 до 9%).

Итак, 64% опрошенных руководителей указали на большую свободу в принятии решений сейчас, чем в советское время. Тридцать лет назад предприятия были жестко связаны с отраслевыми министерствами и ведомствами. Эта жесткость определялась административно-плановым характером хозяйственного механизма, и руководители были обязаны соблюдать государственную дисциплину в выполнении спущенных «сверху» производственно-технических и финансовых планов. Административные и партийные директивы зачастую ограничивали инициативу руководителей, особенно тех, кто понимал необходимость быстрой переориентации предприятия на то или иное новое направление.

Вот яркий пример, связанный с разворотом мирового станкостроения в сторону производства станков и обрабатывающих центров с числовым программным управлением (ЧПУ). В 1966 г. Главтяжстанкопром Министерства станкостроительной и инструментальной промышленности СССР дал задание Рязанскому станкостроительному заводу (12 тысяч работающих) сконструировать станок с ЧПУ, и в начале 70-х гг. завод одним из первых в Советском Союзе начал осваивать их производство. Встал вопрос, где разместить новое производство, т. к. цеха были уже завязаны на план на несколько лет вперед, а новый корпус строился для выпуска универсальных станков. Перепрофилировать его было нельзя — запретили бы Госплан, Госбанк, да и министерство не поддержало бы, поскольку само подчинялось государственной дисциплине. Тогда директор завода Константин Михайлович Тарасов обратился к секретарю обкома партии, и, благодаря его поддержке, в новом цехе было организовано производство станков с ЧПУ, но перед статуправлением завод за них еще долго отчитывался как за универсальные. Но далеко не все директора были готовы так рисковать. Риск, кроме прочих причин, возрастал из-за низкого качества продукции смежных предприятий, для большинства тех же станков с ЧПУ Рязанский станкостроительный завод вынужден был «пробовать» закупку приводов и электроники по импорту и комплектовать ими станки.

Конечно, большую роль играл авторитет того или иного директора, это давало ему дополнительный «вес» в вышестоящих органах. Когда предприятие было успешным, у него появлялись

средства, которыми оно могло целевым образом распоряжаться. Если же говорить в целом, то экономических рычагов у директора было немного. В ходе реформирования советского хозяйственного механизма неоднократно ставился вопрос о расширении прав и полномочий руководителей предприятий, перехода от административных методов управления к более широкому применению экономических стимулов. Экономическая реформа 1965–1970 гг. (известная как Косыгинская реформа) положила начало широкой дискуссии о роли директора. Командир производства — такая роль в большей мере подходила для периода социалистической индустриализации, военного времени и послевоенного восстановительного периода, когда главной задачей директора являлось безукоризненное выполнение поставленных «сверху» задач. По мере усложнения экономических взаимосвязей, изменения условий, в которых работали предприятия, стали востребованными руководители нового типа — те, которые занимались бы не столько оперативным управлением, сколько были бы ориентированы на стратегическое видение будущего «своего» предприятия.

К расширению свободы директора подталкивала и постоянно возрастающая сложность управления трудовыми коллективами: людьми стало невозможно «командовать», необходимо было считаться с их интересами, с их растущими потребностями и требованиями к условиям труда и быта. К примеру, директор Саратовского завода «Серп и молот» вспоминал, что когда он воевал на коллегии министерства за проект реконструкции завода, то понимал, что если не добьется этого, то рабочие уйдут на соседние оборонные предприятия, где и зарплата выше, и условия труда лучше, и с жильем проще. Тогда работать будет некому.

Факты говорят о том, что именно такие директора — широкомыслящие, заботящиеся о модернизации производства на современной основе, о развитии трудового коллектива, даже в советское время в рамках, казалось бы, весьма ограниченных возможностей имели достаточно свободы и достигали управленческих высот, сопоставимых с лучшими образцами менеджмента зарубежных компаний. Такие примеры есть и в Международном клубе директоров.

В то же время 36% руководителей указали, что ситуация со свободой принятия решений либо не изменилась, либо даже ухудшилась по сравнению с советским периодом (таковых 19%). Такие



ответы продиктованы тем, что сегодня на ряде предприятий наемный менеджмент имеет очень ограниченные права и полномочия, предоставленные собственниками. Их поле деятельности сводится все к тому же — к выполнению плана, спущенного «сверху», к мобилизации ресурсов на имеющихся мощностях. В тех далеко не редких случаях, когда собственники ориентированы на то, чтобы «выжать» из предприятия все что можно, руководитель оказывается загнанным в угол, поскольку ему выделяют в 3–4 раза меньше средств, чем требуется на простое поддержание производства: закупку необходимого сырья, запчастей, на необходимый ремонт и др.

Если взглянуть на список других условий работы, то, по оценкам опрошенных руководителей, произошло, в первую очередь, ухудшение ситуации с налогообложением предприятий — более 60% указали на это. В советское время государство изымало у предприятий заработанную ими прибыль, но при этом средства перераспределяло и централизованно вкладывало их в развитие: в расширение производственных мощностей, в строительство новых предприятий, в модернизацию.

Сегодняшняя система налогообложения зачастую лишает предприятия возможностей дальнейшего развития, в том числе вынуждая уходить в тень. Сложилась ситуация, когда декларируется свобода предпринимательства, снятие административных и прочих барьеров, а на деле — изымаются средства из одного из основных источников инвестирования в развитие. На втором по значимости месте — ситуация с привлечением квалифицированных кадров (57% опрошенных указали на это), а проводимые исследования подтверждают резкое ухудшение обеспечения большинства предприятий необходимыми кадрами. Далее по значимости — то, что стало хуже с получением госзаказа и финансированием инвестиций в развитие предприятий.

Ухудшение этих и других условий работы руководителей предприятий ставит множество вопросов, но главный из них: была ли советская система более благоприятной для эффективного управления предприятиями, чем современная рыночная?

Мы задали вопрос руководителям предприятий: «Как Вы считаете, что сейчас нужнее для России — продолжение рыночных реформ или движение в сторону централизованной экономики советского типа?» На этот вопрос 2/3 ответили, что нужнее продолжение рыночных реформ, и только

22% — что нужнее движение в сторону централизованной экономики советского типа (11% затруднились с ответом).

По условиям ведения бизнеса мы пока сильно отстаем от передовых рыночных стран. Крупные бизнесмены, работающие в России, избегают размещения предприятий на тех территориях, где местные власти имеют интерес в тех или иных направлениях бизнеса, но не работает судебная власть, или же им предлагают дополнительные услуги по решению проблем. Складываются территории-анклавы, где местные и региональные власти на деле создают нормальные условия для бизнеса. Там концентрируются и западные предприниматели. Пока таких территорий не так много, к их числу относят ряд промышленных кластеров в г. Ступино и Нарофоминском районе Московской области, г. Калуге и окрестностях, г. Новомосковске Тульской области, г. Дзержинске Нижегородской области и ряде других. Представители 156 германских предприятий выделили Москву, Санкт-Петербург, Татарстан, Калужскую, Свердловскую, Нижегородскую области и Краснодарский край как регионы с более благоприятным инвестиционным климатом. Говоря же в целом о ключевых болевых точках на российском рынке, немецкие предприниматели указали на коррупцию, бюрократизм, протекционизм, слабость стимулирования малого и среднего бизнеса, слабость финансового рынка, нехватку квалифицированных кадров и другие проблемы.

Кто же такие советские директора и современные руководители предприятий?

Как изменились черты, особенности социального статуса директоров? Руководителям предприятий был задан вопрос: «Когда социальный статус директора предприятия был выше: в советском обществе или в современном российском обществе?» Ответы приведены в табл. 2.

Как видно из таблицы, перемены носят разнонаправленный характер: с одной стороны, положение директора с точки зрения доходов и личной собственности повысилось и объем власти директора на предприятии вырос (на это указали 96 и 57% соответственно). С другой стороны, упал уровень компетенции и профессионализма.

На наш вопрос о том, кто такие сегодняшние руководители предприятий, руководитель



Таблица 2

Изменение социального статуса директора, %

Критерии	Социальный статус			
	был выше в советское время	выше в настоящее время	не изменился	Итого
По уровню компетенции и профессионализма	72	18	10	100
По величине доходов и личной собственности	0	96	4	100
По объему власти на предприятии	29	57	14	100

ведущего советского и российского предприятия-разработчика авиационной продукции сказал, что вновь появившиеся директора (а их появилось много, особенно в акционерных обществах) — это люди, которые не прошли школы создания какого-либо продукта от начала до конца хоть раз в жизни. Чтобы создать современный самолет от замыслов до сертификатов летной годности, нужно 10 лет. Ведь именно такой была школа воспитания советских хозяйственников будущий директор вырастал, шагая по ступеням профессиональной лестницы от рабочего или мастера и до главного технолога, главного инженера и потом — директора. Сегодняшние управленцы, наоборот, рождаются из иной среды — так называемых менеджеров или из финансовых кругов, они знают финансовую сторону, но не понимают саму философию создания продукта, поскольку не прошли этой школы.

Часто ссылаются, что на Западе существует такой опыт, когда толковый менеджер может управлять предприятием любой отрасли. В действительности это не так. Какая система карьерного роста топ-менеджеров в крупных западных фирмах? Молодой человек после окончания технического колледжа начинает с низших должностей и, если покажет себя и вырастет на одном участке, то продвигается на следующий участок и все начинается с самого начала: в конструкторском бюро, технологическом, планово-финансовом отделе и на других участках. Так человек постепенно усваивает весь цикл работы фирмы. Обычно он достигает этого к 45–50 годам. Из этого контингента рождаются президенты и вице-президенты таких серьезных фирм, как *Lockheed Martin*, *Boeing* и др.

Конечно, речь идет о фирмах, которые делают сложные и большие технологические продукты: самолеты, космические аппараты, подводные

лодки, атомные установки. Но и на небольших узкоспециализированных предприятиях директор должен пройти цепочку данного конкретного производства и стать профессионалом.

Сегодня же многие генеральные директора не владеют в необходимой мере вопросами производства. Они в совершенстве владеют вопросами финансовой политики, понимают, куда идут финансовые потоки, и направляют их туда, куда скажет собственник.

В последние десятилетия полностью изменились правила, по которым происходит ротация управленческих кадров. Слом советской системы ротации кадров приходится на 1989 г. — начало 1990-х гг. В политической и научной литературе доминирует точка зрения, что «у «красных директоров», пришедших к руководству предприятиями при плановой системе, отсутствуют управленческие знания и навыки, необходимые для работы в новых рыночных условиях. Это предопределяет неизбежность крупномасштабной ротации высших управленческих кадров, массовой замены значительной части «старых» директоров новыми, рыночно ориентированными менеджерами. При этом стоит напомнить, что Анатолий Чубайс обосновывал характер приватизации в России как неизбежно «директорский». По его словам, в России «запущен и тикает механизм, который заставит «директорский капитализм» переродиться изнутри. Он постепенно превратит его из «директорского» в абсолютно цивилизованный капитализм с искомым эффективным собственником в основании».

Согласно опросу руководителей 822 крупных и средних акционерных обществ в сфере промышленности и связи, проведенному в 2005 г., среди директоров — крупных собственников, уже не доминировала прослойка тех, кого принято



называть «красными директорами». Их тогда оказалось около 39%. К настоящему времени доля «красных директоров» уже стала небольшой, поскольку значительную роль играл возрастной фактор — многие уже отошли от непосредственного руководства предприятиями.

Но к широко распространенной точке зрения о непригодности «красных директоров» к работе в рыночных условиях нужно относиться с большой осторожностью. К примеру, специалистами по менеджменту был недавно изучен опыт известной немецкой компании КНАУФ, у которой в России 13 заводов (всего 150 по миру). В 1990-е гг. эта компания начинала с того, что приобретала бывшие советские предприятия, производившие строительные материалы. Все генеральные директора сохранили свой пост, причем на длительный срок, а ряд директоров работают и ныне. При выходе на пенсию их посты, как правило, занимали их заместители. На приобретенные заводы привлекались немецкие специалисты, но на короткое время, и потом необходимость в них отпадала. Более того, на этих предприятиях сохранили многие советские практики, такие как постоянное повышение квалификации работников; поддержка рационализаторского и изобретательского движения; обмен лучшими практиками между заводами, в том числе путем ротации кадров; сохранение и развитие профилакториев для отдыха работников и др.

Примеров же, когда сменившие «красных директоров» новые управленцы приводили нормально работающие предприятия к гибели, более чем достаточно.

Руководителям предприятий был задан вопрос: *«Когда механизм ротации директорского корпуса был более эффективным с точки зрения развития экономики и общества: 30 лет назад, в 1990-е гг., или в настоящее время?»* Ответы оказались такими: 70% опрошенных сказали, что такой механизм был более эффективным тридцать лет назад, то есть в советское время, 8% — в 1990-е гг., и 22% — что эффективным механизм ротации директорского корпуса стал в настоящее время.

Что же представляла советская система подготовки руководящих кадров и их ротации? Надо сказать, что кадровая политика была, пожалуй, главной заботой партии. В ее основе лежали ленинские критерии, по которым должен был оцениваться советский хозяйственник, а именно: с точки зрения добросовестности, знания дела,

административных способностей и с политической стороны. Партийным органам вменялось находить способных работников, проверять их и вести от простейших задач к труднейшим.

Система подбора, воспитания и подготовки руководящих кадров действовала в рамках как различных отраслей народного хозяйства, так и отдельных предприятий. Сложилась повсеместная практика кадрового резерва. Успешные главные технологи, главные инженеры, директора с одних предприятий направлялись на более крупные заводы, строящиеся предприятия и на предприятия, находящиеся в трудном положении, с тем, чтобы вывести их на необходимый уровень рентабельности. На место не справившихся руководителей направлялись те, кто зарекомендовал себя с лучшей стороны.

Полагалось, что советский руководитель должен сочетать общественные и личные интересы, понимать, что его предприятие — звено в цепи народного хозяйства. Не случайно, чтобы занять должность главного инженера и вышестоящий пост, руководитель должен был быть членом партии, он проходил обязательную процедуру согласования в райкоме, обкоме партии. Но партийный критерий не был определяющим — прежде всего смотрели на человека, каков он на производстве, как к нему относится коллектив, на его деловые и личные качества. Распространена была практика, когда способных начальников цехов и других категорий руководящих работников приглашали на партийную работу, а они возвращались вновь к управлению производством на более ответственные должности.

Помимо умения решать сложные производственные задачи, советский хозяйственник должен был уметь сплотить людей в единый трудовой коллектив. Предполагалось, что директор должен строго соблюдать нормы социалистической морали и другие нравственные принципы. В рамках этой системы и выросли поколения руководителей. Не хотелось бы мифологизировать советскую систему — на практике было по-разному, но тем не менее потеряно было многое, что является важным в управлении предприятиями и в рыночной экономике.

В настоящее время нет оснований говорить о существовании единой кадровой политики. Постановка такого вопроса вряд ли имеет смысл. Рыночная экономика построена на иных принципах: если предприятие теряет прибыльность и его



акции падают, то директор будет снят. Если предприятие банкротится, то меняется собственник. Поэтому вопросы подготовки и ротации руководителей лежат в иной плоскости — широкого слоя эффективных собственников, которые ориентировались бы не на краткосрочные периоды получения прибыли, а были бы заинтересованы в долгосрочном развитии своих предприятий и, естественно, в управлении ими в соответствии с современными требованиями. Это требует совершенствования собственных управленческих знаний, привлечения на свои предприятия профессиональных управленцев и выращивания их на своих предприятиях из наиболее способных работников.

* * *

Закончить хотелось бы словами известного специалиста по управлению, работавшего в 52 странах, Ицхака Адизеса. Оценивая работу

нынешних российских руководителей, он пишет о тормозе, который в значительной мере достался в наследство от советской централизованной системы управления экономикой и обществом в целом и который мешает раскрыться в полной мере управленческим талантам, — «страхе перед начальством». Он пишет: «Пойдите в любую российскую компанию и вы увидите, что начальник — это бог. Все, что он говорит и делает, — правильно. Эта система просто не дает использовать людские ресурсы. Это как сидеть на сундуке с золотом и не использовать его». Тем не менее: «Посмотрите на русских менеджеров, работающих в американских, израильских или немецких компаниях, — они там лучшие! Они очень быстро пробиваются вперед благодаря своей природной одаренности, сообразительности и активности. Если начать в полную силу использовать мозги и креативность россиян, ваша страна очень скоро станет супердержавой».

**24–26 НОЯБРЯ 2015 ГОДА
В ФИНАНСОВОМ УНИВЕРСИТЕТЕ ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
СОСТОИТСЯ II МЕЖДУНАРОДНЫЙ ФОРУМ ФИНАНСОВОГО УНИВЕРСИТЕТА
«В ПОИСКАХ УТРАЧЕННОГО РОСТА»**

Серьезное снижение цен на энергоносители, запрет на импорт значительной части продукции из стран, применивших к России санкции, девальвация рубля — все это, казалось бы, весьма болезненные факторы, негативно влияющие на нашу экономику. Но, с другой стороны, ведь они также являются хорошим стимулом для развития отечественной промышленности. А значит, и перезапуска экономического роста, — но уже на иной основе. Старая модель, судя по всему, уже исчерпана, однако сам устойчивый рост экономики нам просто необходим. Почему же не до конца срабатывают факторы его разгона? Почему импортозамещение остается скорее лозунгом, нежели реальной практикой? Какие нужны меры по стимулированию экономического роста на новой основе? И как сделать так, чтобы они не «съели» социальные обязательства бюджета? Все эти вопросы — в центре внимания нашего Форума.

Участники Форума смогут получить достоверную и самую актуальную информацию из первых уст, лично задать госрегуляторам, политикам и экспертам волнующие их вопросы и узнать о ключевых тенденциях развития современной экономики России и мира.

Участники Форума смогут получить достоверную и самую актуальную информацию из первых уст, лично задать госрегуляторам, политикам и экспертам волнующие их вопросы и узнать о ключевых тенденциях развития современной экономики России и мира.

Ждем вас на нашем форуме!

Участие в нем — бесплатное.

Официальные сайты форума: <http://форум-24.пф>; <http://forum24.fa.ru/blog/>

Регистрация на форум: <http://go.fa.ru/forum24reg>

АККРЕДИТАЦИЯ ДЛЯ СМИ: 8 (499) 943–93–96 или pressa@fa.ru

Адрес проведения: Ленинградский проспект, дом 51, корпус 1

Вместимость зала: 1300 чел., возможность онлайн-трансляции в два других зала в соседних корпусах общей вместимостью 1600 чел.

