

## ИСТОРИЯ СОВРЕМЕННОСТИ

О.А. КОЛЕННИКОВА

## Изменение социально-экономических установок директоров промышленных предприятий в ходе реформ\*

В статье рассматривается влияние процесса трансформации экономики советского типа в рыночную на изменение менталитета бывших “красных директоров”.

**Ключевые слова:** экономика, переходный период, рыночные реформы, директорский корпус, социально-экономические установки.

The article considers the effect on mentality changes of former “red directors” made by transition from soviet type economy to free market.

**Keywords:** economy, transition period, market reforms, directorial body, socioeconomic orientation.

### Необходимость рыночной переориентации директорского корпуса актуальна и сегодня

Спустя почти два десятилетия с начала рыночной трансформации российской экономики стратегическая задача модернизации промышленности не снята с повестки дня. Хотя промышленные предприятия к рынку перешли, но многие из них стать эффективными структурами так и не смогли. По данным Росстата, даже в период недавнего экономического роста от трети до четверти промышленных предприятий были убыточными. Наступивший финансовый кризис еще более усугубил неблагоприятную ситуацию в промышленности: по данным на октябрь 2009 г. таковыми оказались 46% предприятий добывающих отраслей; среди обрабатывающих производств их доля составила 39%. То есть развитие российской промышленности по инновационному сценарию по-прежнему остается сверхзадачей, требующей немалых средств и усилий.

Не вызывает сомнений тот факт, что реализация амбициозных стратегических планов нынешних российских властей по модернизации промышленного производства во многом связана с таким человеческим фактором, как социально-экономические и политические установки директорского корпуса, его экономическая культура. От того, принимают ли его представители политику государства или нет, ориентируются ли они на рынок или на государственную поддержку, на развитие производства или на собственные интересы, зависит, в конечном счете, какие именно управленческие ре-

\* Работа выполнена при финансовой поддержке Российского фонда фундаментальных исследований (грант 09-06-00187а).

шения будут реализовываться на предприятиях, как будет строиться весь производственный процесс, включая положение с кадрами (см., например, [Ясин, 2003]).

Нынешний кризис, несомненно, вскрыл дефекты сложившегося российского рынка, не так заметные в условиях экономического роста. Оказалось, в частности, что руководители многих промышленных предприятий, которые в процессе демократического транзита должны были освоить базовые элементы рыночной экономики и тем самым изменить свое сознание – стать “рыночниками” и преобразовать прежние заводы в эффективно работающие объекты, продолжают работать по-советски, ориентируясь на помощь государства. Неудивительно, что реакция руководства ряда крупных промышленных объектов на падение спроса далеко не рыночная: в отличие от зарубежных предприятий, они повышают цены, пытаясь компенсировать падение прибыли. Такая позиция не только не способствует смягчению последствий кризиса и их преодолению, а наоборот, ускоряет падение производства и вызывает обострение социальной ситуации. Так, автозавод “ВАЗ” в период кризиса дважды повышал цены на свою продукцию, хотя спрос на его автомашины упал вдвое. При этом руководство, а вслед за ним и трудовой коллектив по сути ориентируются на государственную помощь, полагая, что власти выделят им деньги, не допустят полного развала предприятия. Что действительно на практике и происходит.

Коль скоро выход промышленных предприятий из кризиса, их модернизация и, в конечном счете, повышение эффективности промышленного производства в России требуют современных рыночных установок руководителей предприятий, актуален вопрос о том, как эти установки менялись в постсоветское время. Важно подвести итог той ценностной переориентации, которая уже произошла в сознании директорского корпуса. Ведь эти “вышедшие из реформы” люди, наверное, за почти два десятилетия все же стали другими, чем были до нее: они “хлебнули свободы” и оценили возможности и недостатки свободного рынка, а также плюсы и минусы государственного управления. Чтобы понять, соответствовала ли ценностная переориентация директорского корпуса промышленности роли, которая предназначалась ему в процессе перехода к рынку, целесообразно изучить, как социально-экономические изменения, произошедшие на российских промышленных объектах в период рыночных реформ, отразились в сознании их руководителей<sup>1</sup>.

### **Роль “красных” директоров в проведении рыночных реформ**

Как известно, советская экономика базировалась на материальном производстве (с гипертрофированно развитым сектором ВПК). При этом в конце 1980-х гг., по оценкам специалистов, лишь 17–18% продукции обрабатывающей промышленности отвечали мировым стандартам. По своей организационно-управленческой и кадровой структуре советские предприятия изначально не соответствовали рыночным, ориентируясь не на платежеспособный спрос, а на план, спускаемый “сверху”. Естественно, в процессе перехода к рынку более трех четвертей промышленных объектов должны были пройти реструктуризацию [Аганбегян, 2005].

Осознание необходимости перемен на предприятиях созрело в сознании инициативных директоров еще в конце 1980-х гг. Этому способствовал рост их информированности и поездки в капиталистические страны. Посещая зарубежные предприятия, они наблюдали, что можно многое перенять в организации производства, в управлении. Но советская система управления промышленностью сковывала их инициативы.

Отказ от директивно-плановой системы разорвал “пуповину”, связывавшую промышленные объекты с государством на протяжении многих десятилетий. Руководители предприятий из проводников решений советского правительства в лице Госплана,

---

<sup>1</sup> В основе моего исследования лежат: 1) ежегодные анкетные опросы директоров предприятий ВПК, проводившиеся в 1994–2007 гг. научным коллективом в составе Р. Рывкиной, Л. Косалс, Ю. Симагина, Ю. Денисова и О. Колениковой под эгидой Лиги оборонных предприятий и Союза наукоградов России; 2) информация, собранная в ходе регулярных заседаний Международного клуба директоров, возглавляемого академиком А. Аганбегяном; 3) проводимые мной в течение многих лет интервью с директорами бывших советских заводов, переживших рыночные реформы и прошедших через приватизацию.

министерств и ведомств стали самостоятельными управленцами. Предоставленная самостоятельность давала им *cart blanche* для перевода предприятий на рыночные рельсы. Занимая промежуточное положение между властью, реализующей политику (включая реформы) и работающим населением, руководители предприятий стали “передаточным звеном”, призванным изменить экономику России.

Самой жизнью директорский корпус был выведен на авансцену реформ. Когда в практику вошли свободные цены, предприятия стали самостоятельно заниматься ценообразованием; когда госзаказ резко сократился, продукция перестала централизованно распределяться и ее не покупали, предприятия стали подстраиваться под платежеспособный спрос, решая, что и в каком количестве производить; когда иссякли средства на выплату зарплаты работникам и нависла угроза развала предприятий – их руководители учились брать коммерческие кредиты, и т.д. Не по приказу “сверху”, а “инстинктом выживания” директора ощущали, что их предприятия должны превратиться в рыночные фирмы, избавившись от “советского административно-планового наследства”. Вдобавок они должны были совершить “экономический прыжок” – выйти на современный по мировым меркам уровень организации и управления производством, вписавшись в систему международного разделения производства.

Директора также оказались в авангарде процесса разгосударствления собственности. Находясь у руля предприятий на момент начала приватизации, они и были главными заинтересованными лицами в сохранении личного контроля над своими объектами. Это был их шанс. Реализуемые модели приватизации, отсутствие личных финансовых средств ограничивали возможности директоров, вынужденных разрабатывать схемы перевода имущества предприятий в те или иные формы личного капитала, скупать акции у работников, вести борьбу с другими претендентами на владение бывшей госсобственностью.

Реформируя предприятия, руководители меняли не только условия труда, но и жизни работников и их семей. К началу реформ в промышленности работали 22 млн человек или почти 30% занятого населения. При этом свыше 9 млн человек работали на предприятиях ВПК. Директора определяли число рабочих мест, регулировали оплату труда, обеспечивали работников социальными благами и т.п. Работники впервые столкнулись с такими новыми явлениями, как сокращение штатов, падение уровня зарплаты и задержки ее выплат, прекращение предоставления бесплатного жилья. Тем самым руководители предприятий способствовали ценностной переориентации других, массовых групп населения.

## **Рыночные ценности теснят советские**

Подобный масштаб рыночных преобразований требовал изменения прежних, советских установок директорского корпуса. Еще в период перестройки М. Горбачев говорил о том, что обновлению экономики мешает “старое мышление” управленческих кадров. Кстати, тогда неудачи экономических реформ на предприятиях связывали с тем, что их руководителем либо не принимало новые формы хозяйствования, либо не должным образом их внедряло.

В действительности ситуация была куда более сложной. Для советской экономики была губительной мелочная опека предприятий. Еще во времена Горбачева директоров начали упрекать в том, что люди на заводах плохо работают, низкая производительность труда, что начальство зажимает инициативу. В то же время, казалось бы, простая вещь – уволить нерадивого работника для директора подчас оборачивалось проблемой. Как вспоминал один из опрошенных нами директоров, на его попытки уволить молодого рабочего, который трудился “спустя рукава”, партийные органы “советовали” ему заниматься перевоспитанием кадров и “добро” на увольнение не давали.

Проблемы коренились не столько в управленческих способностях директоров, сколько в том, что их установкам на достижение экономической эффективности (в рыночном смысле) противоречили социалистические ценности. Например, установкам на достижение высокой производительности труда на советском заводе против-

речили установки на всеобщую занятость и “уравниловку” в оплате труда. Установкам на выпуск высококачественной продукции противоречили установки на выполнение плана любой ценой. Словом, установки советских директоров были отражением соответствующей системы хозяйствования, неотъемлемой частью которой они и были.

С отказом от административно-командной экономики и переходом к рынку условия жизни в России стали меняться настолько динамично, что директора вынуждены были менять свои социальные установки. Это время можно назвать эпохой “ценностного перелома”, когда на смену сознания, ориентированного на советские ценности, стали приходить установки на достижение иных, рыночных ценностей. Иначе говоря, менталитет директорского корпуса, сформированный в рамках социалистической системы, глубоко укоренившийся в их сознании, начал вытесняться рыночными подходами и соответствующими моделями поведения.

В новых условиях хозяйствования менялись как чисто экономические воззрения директоров (ориентация на рост мощностей сменилась ориентацией на их сокращение и эффективное использование), так и социальные (например, с расширения трудового коллектива на сокращение численности работников). Изменения произошли и с группой установок, определяемых статусом “директора советского завода” (получение предприятием льгот или дополнительного финансирования от государства).

Если сам процесс ценностного пересмотра сомнений не вызывает, то четкого представления о характере воздействия перемены социально-экономических установок директората на реформирование промышленных предприятий до сих пор нет. Одна из распространенных точек зрения – государство предоставило директорам предприятий хозяйственную свободу, но они не смогли быстро адаптироваться к рынку: придерживаясь старых стереотипов хозяйственного мышления, они продолжали работать по-советски. Это и стало причиной сохранения нерыночного (то есть фактически советского промышленного) сектора в экономике. Не согласные с этим суждением, считают, что “красные директора” переориентировались уже к началу приватизации, оценив преимущества новых условий. В створе с Госкомимуществом эти люди захватили лучшие производственные объекты по всей стране, что и послужило первопричиной формирования в России олигархической системы [Бунич, 2005]<sup>2</sup>. Чтобы глубже и адекватнее понять феномен ценностной переориентации руководителей предприятий, нужно изучить социально-психологический портрет директорского корпуса советского периода.

### **Советские директора: штрихи к портрету**

Установки данного социального слоя формировались на протяжении всей истории СССР. Дефекты государственного управления промышленностью в ту эпоху хорошо известны (см., в частности, [Реформа... 1987; Попов, 1985]), поэтому здесь я остановлюсь только на их отражении в ментальности “управленческого сословия”. Советские ценности – всесилье государства, общегосударственная собственность, всеобщая обеспеченность трудом, равенство оплаты по труду, социальное равенство за три четверти века вошли “в плоть и кровь” директоров так же, как и всего населения страны. Более того, будучи членами КПСС, директора воплощали эти ценности в жизнь – гарантировали работникам занятость, регулировали их зарплату, предоставляли бесплатное жилье и медицинскую помощь, детские сады и многое другое. Они были “государственниками” по своему положению и фактически представляли советское государство и партию на руководимых ими объектах. Система базовых ценностей

---

<sup>2</sup> Существует также мнение, что тормозом к формированию рыночных ориентаций руководителей предприятий выступало государство. В отсутствие какой-либо понятной стратегии перехода промышленности к рынку директорский корпус попал в ситуацию неопределенности. В итоге его представители, сосредоточившись на каждодневном выживании, не смогли провести у себя необходимые изменения. А многолетняя стратегия на выживание привела к исчерпанию ресурсов предприятий: оборудование устарело, накопились кадровые проблемы и пр.

этих людей отражала коммунистическую идеологию, отвергающую капитализм. Без сомнения, установки на свободу предпринимательства в рыночном смысле в системе значимых ценностей директорского корпуса, конечно же, отсутствовали. Однако какие-то элементы предпринимательства в их непосредственной практике все же просматривались, и это способствовало складыванию предпосылок рыночных подходов.

Руководитель, назначенный на пост директора завода и находясь поэтому в полной зависимости от решений вышестоящего начальства, одновременно стремился сделать свое предприятие успешным. Для этого он должен был “играть по правилам”, установленным советской системой. Директора ориентировались на те нормативы, по которым предприятие оценивалось вышестоящими органами власти как успешное: выполнение и перевыполнение плана, введение мощностей сверхсрочно, победа в соцсоревновании и т.п. Увеличение численности работников поднимало “вес” предприятия, а с ним и статус директора. Поле хозяйственной свободы руководителя было весьма ограниченным: предприятия имели лимиты ресурсов, в рамках которых они и должны были развиваться. Взамен имевшихся ограничений у директоров заводов “не болела голова” по поводу сбыта произведенной продукции. Все решали соответствующие государственные органы: Госплан, отраслевые министерства и ведомства.

Директора не были случайно назначенными людьми. Они “вырастали”, шагая по ступеням иерархии, нередко начиная с низов – от рабочего или мастера. Назначению на должность предшествовало обязательное согласование с краевым комитетом КПСС и соответствующим отделом ЦК КПСС. Но вместе с тем, директора были не просто производственниками: в силу тех же “правил игры” они решали социальные задачи территорий, на которых находились их предприятия: строили жилье, дома культуры, пионерлагеря и многое другое. Социальная инфраструктура была необходима директорам: раз зарплата регулировалась директивно, руководители с помощью соцкультбыта закрепляли работников на предприятиях, обеспечивая производство необходимыми трудовыми ресурсами, борясь с текучестью кадров. Одним словом, “социалка”, которую они создавали и расширяли порой не благодаря, а вопреки планам вышестоящих органов, стала той площадкой, где происходило освоение элементов нормального хозяйствования. Приведу в подтверждение слова директора Красноярского металлургического завода А. Кузнецова: “Мы все поголовно были коммунистами, но это не значит, что каждый руководитель слепо разделял официальную идеологию партии большевиков и в любой ситуации безоглядно выполнял ее волю в рабочем порядке. Не разделяли и не выполняли, если считали глупостью. Но и на таран не шли, в одиночку воевать с системой бессмысленно. Находили свою дорожку и шли по ней, маневрируя обходными путями, на что, к сожалению, попусту тратилась энергия, а главное – время” [Кузнецов, 2008, с. 225].

Впрочем, преувеличивать такого рода критицизм не следует, поскольку любой руководитель предприятия реализовывал свою стратегию в рамках существовавшей системы управления хозяйством. Так, он не боялся банкротства предприятия, но опасался за свое положение – зависимое, несмотря на высокий ранг. Директора страшились выговора по партийной линии или, не дай бог, лишения партбилета. Как замечал в этой связи Н. Шмелев, “хозяйственный руководитель не отвечает (и пока еще не отвечает) ни перед своим коллективом, ни тем более перед своими хозяйственными партнерами. Он знает только простую грубую административную ответственность перед вышестоящим начальством. Личные отношения значили исключительно много, почти все” [Шмелев, 1996, с. 39].

Негативное воздействие на ценностные установки директората оказывала и объективная противоречивость советской плановой системы: с одной стороны, вышестоящие органы постоянно повышали требования к директорам – увеличить объем выпуска, повысить качество продукции, производительность труда. С другой стороны, дефицит ресурсов для наращивания мощностей все больше обострялся. “Сверху” директоров ориентировали не на максимизацию прибыли, а на рост объемов производства, что тогда по-простому называлось “гнать вал”. Тем более, директора не ори-

ентировались на капитализацию предприятий, ибо они как элементы общенародной собственности не имели рыночной оценки.

Наконец, мотивация поведения руководителей социалистических предприятий определялась, говоря словами Я. Корнаи, “природными инстинктами”, формируемыми тотальным дефицитом: например, желанием иметь в запасе достаточно трудовых и материальных ресурсов, а также внутренним побуждением к расширению предприятия. На “природные инстинкты” затем наслаивались конкретные общественные отношения, материальные и моральные стимулы, амбиции и страхи, премии и взыскания [Корнаи, 1990, с. 89]. Вот как вспоминает тот период директор одного из крупнейших швейных предприятий: *“Шагнуть без гавка мы не могли. Нам определяли номенклатуру продукции, определяли поставщиков сырья, прейскурант по всем изделиям – на все размеры, на все ткани цены спускались сверху. Наша задача была – мобилизовать коллектив на выполнение плана. В отстающих ходить не хотелось, да и не давали. Ежеквартально проходило заседание коллегии министерства: приглашали директоров и решали, как покрыть дефицит. Ежегодно планировали рост объемов. Директора изыскивали возможности. Государство не успевало организовать поставки хорошего сырья, а нам хотелось хорошую продукцию выпускать. Надо было современное оборудование. Ближе к 1990-м годам сами стали искать людей, которые могли нам помочь в переоснащении. Вышли на французов. Под гарантии нашего валютного банка заключили договор на кредитование от французского банка. Пришлось биться, чтобы получить разрешение на кредит. Дошли почти до ЦК, но нас включили в список на переоснащение”*. С подобным опытом и входил директорский корпус в радикальные рыночные реформы.

### Зигзаги рыночной переориентации

Массовая перестройка экономического сознания руководителей началась с введения в практику законов, разрешающих частное предпринимательство, отменявших ограничения на доходы и других акций государства. Тем самым был дан старт идущей уже почти два десятилетия рыночной переориентации руководителей предприятий, в которой целесообразно выделить пять характерных этапов:

I этап (рубеж 1980-х–1990 гг.) – подготовительный. Его характерные черты: желание хозяйственной свободы, осознание директорами необходимости переориентации на инициативное управление при боязни оторваться от государства, опасения рынка.

II этап (1991–1993 гг.) – ощущение “вкуса” рынка, свободы, независимости от государства и партийного контроля с одновременной потерей ясных ориентиров конкретных действий.

III этап (1994–1999 гг.) – разочарование в рынке и переход к стратегиям выживания.

IV этап (2000–2004 гг.) – возрождение надежд на господдержку при сохранении ориентации на собственные силы.

V этап (2005 г.–настоящее время) – усиление прорыночной составляющей ценностных установок при одновременном желании иметь господдержку.

Рассмотрим теперь эти этапы более подробно. С приходом перестройки начался **первый** этап. Условия работы предприятий стали меняться: в 1988–1989 гг. стартовал переход на арендный и коллективный подряд. Эти шаги, по сути, были неудачной попыткой встроить рыночные формы хозяйствования (полный хозрасчет и самофинансирование) в плановую систему управления промышленностью. Колебания в проведении реформ, постоянная смена законов и актов, регулирующих нововведения, вызывали у директоров стойкие опасения “оторваться” от министерств и потерять прежнюю стабильность. Правда, появлялись надежды на активную самостоятельную хозяйственную деятельность. Руководители предприятий начинали понимать, что та же аренда – лишь промежуточная форма. Гласность, объединение директоров в ассоциации, дискуссии в прессе – все это способствовало вовлечению директора в

реформирование хозяйственного механизма, заряжало желанием перемен. Вместе с тем переход к рынку на практике предстояло осуществлять руководителям, которые плохо представляли, что рубль можно свободно конвертировать в другие валюты, что предприятие может взять кредит в любой валюте, не уметь вести коммерческие переговоры с зарубежными партнерами, и т.д. [Задорожный, Макаров, 1991].

На **втором** этапе государство предоставило директорам практически неограниченную экономическую свободу. Управляемость промышленностью “сверху” с началом рыночных преобразований оказалась утеряна, произошла его децентрализация. Руководители предприятий *de facto* стали главными субъектами проведения реформ, продолжая скорее по привычке ориентироваться на государство и его решения.

Переходить к рынку директора должны были в условиях разворачивающегося социально-экономического кризиса. В новых условиях им пришлось осуществлять необходимые реформы на предприятиях с собственным пониманием того, как и что надо менять. Вот как описывает тот период Н. Канискин, в то время генеральный директор новосибирского завода “ЭЛСИБ”, производившего электротурбины: “Мы оказались неподготовленными к радикально новой ситуации... Дирекция и большинство служб работали практически без отдыха, различные совещания собирались чуть ли не каждый день, особенно в конце 1992 и в начале 1993 года. Вопрос один: как выжить. Выдвигалось в качестве обоснованного варианта полное перепрофилирование предприятия. Эту альтернативу мы отклонили, в том числе потому, что нашли ее предательством интересов страны. Мы понимаем: как бы нам трудно ни было сегодня, оставить страну без предприятий, подобных нашему, – это значит сделать ее беззащитной завтра” [Промышленность... 1996, с. 202].

Словом, “свалившуюся свободу” реализовать оказалось не так-то просто. Директора продолжали мыслить “государственными” категориями, рассматривая перемены на своих предприятиях через призму народно-хозяйственной пользы. Ставка реформаторов на рынок, на его саморегулируемость, в том числе в сфере производства, не дала ожидаемого эффекта. Казалось, достаточно предоставить руководителям полную хозяйственную свободу и они тотчас начнут трансформировать их в успешные “капиталистические” фирмы. Но, как вспоминал один из опрошенных директоров крупнейшего предприятия авиационной промышленности, “нам в 1990-е годы говорили, что рынок все сделает сам. Все организуется, все делается само собой. Но суть-то в чем: если есть деньги, тогда организуй, как тебе нравится. Но денег-то ни у кого не было”. Действительно в 1992 г. цены выросли в 26 раз, в 1993 г. – еще в 9,4 раза. Оборотные средства обесценились, а реструктуризация предприятий, в первую очередь оборонных, требовала больших средств.

Предприятия, продолжая по инерции выпускать ту же продукцию, в итоге оказались опутаны неплатежами. Нечем было платить зарплату работникам. Объекты ВПК – основа советской промышленности – попали в самую сложную ситуацию: они начали проводить конверсию, а средства на нее государство перестало выделять. Более того, хотя госзаказ определяли, но оплата за него не поступала. Выполняя госзаказ, предприятия продолжали работать, все больше погружаясь в долги. Тогдашнее мышление директоров оборонных предприятий и его последующую трансформацию удачно охарактеризовал гендиректор двух заводов концерна “Алмаз-Антей” М. Подвизников: «Предприятия ВПК сейчас напоминают собаку Павлова. Помните, как проводился опыт? Звучал звонок, и в миску животного падала еда. Потом еду подавать перестали, а звонок включали, что все равно вызывало у собаки усиленное слюноотделение. Так же и с нами. Говорят: “Мы направим деньги на предприятия ВПК, нашли способ предоставления гарантий в банки и так далее”. И ждут, что мы продолжим выпускать продукцию. А условный рефлекс уже не срабатывает» (РБК daily, 2009, 18 февраля). Другими словами, условный рефлекс, то есть стереотипы поведения, вера в государство на первом этапе рыночных реформ еще работали. Казалось, вот-вот все стабилизируется, и тогда можно будет воспользоваться предоставленной хозяйственной свободой.

На **третьем** этапе пришло понимание, что назад к советской системе возврата не будет, что многие обещания государства – пустые слова. Начался активный, но спонтанный процесс адаптации к новым условиям хозяйствования. Предприятия искали свое место на рынке. На них шла реструктуризация, и их руководство пыталось изыскивать возможности сократить затраты и обеспечить рост производства. Одним из способов выживания стало создание дочерних коммерческих фирм. По моим данным, в начале 1997 г. при каждом оборонном предприятии было в среднем по пять таких “дочек”. Это позволяло реализовывать новые проекты, поскольку долги числились за материнским предприятием.

Но это были всего лишь попытки хоть как-то “удержаться на плаву”. Успешными оказались в первую очередь те, кто смогли выйти и закрепиться на внешнем рынке или найти иностранного партнера. Остальные держались в основном за счет старых запасов – сырья, комплектующих, еще не устаревшего оборудования, прежних наработок и др. По моим расчетам, в 1995 г. более 60% оборонных предприятий были фактически банкротами, а только 3–4% – конкурентоспособными рыночными структурами. В итоге фактором “выживания” стал постепенный поиск ниш на внутреннем рынке. За небольшим исключением, это был рынок не наукоемкой, а традиционной продукции производственного и потребительского назначения. Ибо рынок высокотехнологичной продукции к тому времени уже удерживали иностранные компании.

На **четвертом** этапе надежды на государство вновь возобновились. Переломным здесь стал 1999 г. Во-первых, с девальвацией рубля спрос на продукцию российских предприятий возрос, что способствовало их оживлению. Во-вторых, с приходом к власти В. Путина государство начало заново выстраивать “вертикаль” промышленной политики, обещая поддержку производящим отраслям. Но ко второй половине 2000-х гг. стало ясно, что послаблений, ожидаемых директорами от государства, не будет. Резервы восстановительного роста достаточно быстро исчерпались, да и суть новой политики государства на практике вылилась в сворачивание “либерализма” 1990-х гг. и ревитализации притязаний государственных структур на управление промышленностью. Определенные основания для этого были: государство оставалось важнейшим собственником в промышленности, владея практически половиной совокупного уставного капитала предприятий, контролируя в первую очередь стратегически важные отрасли.

### **Руководители хотят продолжения рыночных реформ**

На **пятом** этапе в установках директората вновь наметились подвижки. Так, опыт управления предприятиями ВПК в условиях пусть и не совсем цивилизованного рынка подвел многих их руководителей к мнению, что работать при жестком государственном регулировании и отсутствии экономической свободы и сложнее, и невыгоднее, чем без них.

Не секрет, что в свое время реформаторы боялись директоров советских предприятий как силы, которая воспротивится переходу к рынку. Эти опасения были далеко не беспочвенными. В 1997 г. более трех четвертей опрошенных руководителей объектов ВПК не были согласны с проводимым государством курсом на развитие в стране рыночной экономики. Но опрос в 2007 г. показал, что ситуация стала принципиально иной: две трети руководителей оборонных предприятий желали работать не при жестком госрегулировании, а при полной экономической свободе; 78% респондентов хотели продолжения начатых рыночных реформ, и только 22% ориентировались на возврат к экономике централизованного типа. В этой связи закономерной выглядит переоценка директорами последствий приватизации их объектов (см. табл.).

Как видно из таблицы, многие годы реформ директора оборонных предприятий не принимали приватизацию и только спустя 13–15 лет работы в условиях рынка стали ощущать плюсы разгосударствления собственности. Такая переориентация директорского корпуса, на первый взгляд, нелогична. В 1990-е гг. директора оказались

## Динамика оценок приватизации (в %)

Приватизация:	1996	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2005	2007
Полезна	16	17	19	33	22	32	33	45	56	52
Вредна	47	46	57	44	47	45	45	41	27	33
Не повлияла (не повлияет)	37	37	24	23	31	23	22	14	17	15

реальными хозяевами и фактически единственными управленцами своих объектов, но их ориентация все же была связана с государством: господствовали антирыночные настроения. Ныне государство возвращается к управлению, напоминая руководителям ВПК, переориентировавшимся на работу в условиях экономической свободы, “кто в доме хозяин”. Однако этот вариант их уже не устраивает: за период реформ директорат прошел школу рынка и многое приобрел. И не только в плане адаптации к новой реальности, но и в материальном смысле. Поэтому поддержка рыночной экономики, экономической свободы для них – результат практического опыта.

Вместе с тем руководители предприятий также понимают, что сегодня государство решает все, а неэффективное государственное управление тормозит их участие в реальных рыночных процессах. При посещении промышленных объектов, в беседах с их директорами приходилось слышать, что перспективы предприятий туманны; что несмотря на декларации, государство не ориентировано на развитие современных производств; что у России хорошая сырьевая база, и поэтому ей не нужны еще какие-то производства. Более того, некоторые директора сомневались, что их усилия в нашем государстве кому-то нужны. Даже руководители, казалось бы, успешных объектов опасаются, что их производства будут остановлены из-за “ненадежной политики” властей.

### О причинах, тормозящих рыночную переориентацию

Процесс перехода от советской системы ценностей к рыночной оказался непростым: он затянулся почти на два десятка лет и пока далек от завершения. Предстоит решать множество проблем, ибо управлять предприятием в условиях рыночной конкуренции – многократно труднее, чем в советское время. Трудности ценностной переориентации директората имеют комплексную природу. Во-первых, они уходят корнями в период рыночного транзита. Тогда изначально отсутствовала его ясная стратегия: были непонятны параметры целевой социально-экономической системы. То ли страна пойдет по западному пути, и российское общество в той или иной мере приобретет черты развитых капиталистических стран мира. То ли у нас будет свой особый путь, и какой именно? Ясности здесь нет до сих пор, и ее отсутствие продолжает сказываться на развитии управленческой культуры. При переводе промышленности на рыночные рельсы не имелось каких-либо стратегических планов, кроме общей установки – перехода советских предприятий к рынку. И поскольку этот переход носил стихийный характер, естественно, руководители промышленности не имели четких ориентиров. Вдобавок работала и работает социальная память – укоренившиеся советские установки, модели и стереотипы поведения. Ведь директора за многие годы работы при советской системе привыкли ориентироваться на государство. Это было удобно. Полагаться же только на себя, на собственные силы, рисковать, не рассчитывая на помощь государства, совсем непросто. Конечно, предоставленная директорскому корпусу хозяйственная свобода способствовала его адаптации к меняющимся условиям, но в итоге его сознание стало многослойным, сочетая одновременно элементы и советской, и рыночной систем.

Во-вторых, политика государства постоянно менялась, власти делали шаги то вперед – в направлении свободной конкуренции, то назад – к директивному типу управ-

ления экономикой. Половинчатость, незавершенность рыночных реформ тормозят формирование нормальной рыночной среды. Ведь и сегодня в своей промышленной политике государство вновь, как и в советское время, делает ставку на военно-промышленный комплекс; объединяет предприятия в крупные интегрированные структуры; устанавливает над ними госконтроль; выделяет им большие финансовые ресурсы, ожидая, что все это заработает как прежде. В условиях нынешнего кризиса власть регулирует безработицу в стране, требуя от руководителей предприятий не допускать массовых сокращений работников в обмен на господдержку. На протяжении многих лет государственные контролирующие структуры стараются держать предприятия “на коротком поводке”. Эти примеры можно продолжать.

Таким образом, причины сегодняшних трудностей, с одной стороны, уходят в советскую систему, заставляя мысленно вернуться к 1990-м гг., к началу рыночных реформ. С другой же стороны, в ценностных ориентациях руководителей производства отражается политика, которую сегодня проводит государство. Установки директоров – продукт системы управления промышленностью, выстраиваемой властями. Уйдя от советской, оказавшейся тупиковой схемы управления промышленностью, государство создало новую модель, неэффективность которой вновь доказала практика. Пример тому – “меры по поддержке промышленности”, которые власти реализуют сегодня: поднимают тарифы на энергоносители; сжимают финансовые ресурсы; отказываются существенно снижать налоги для промышленных предприятий; и т.п. Но поскольку государство все-таки планирует развивать в России современное производство, следовало бы не просто говорить о продолжении рыночных реформ, а пересмотреть весь механизм управления промышленностью.

#### СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

- Аганбегян А.Г.* Социально-экономическое развитие России. М., 2005.  
*Бунич А.* Осень олигархов. История приватизации и будущее России. М., 2005.  
*Задорожный В., Макаров В.* Польский вариант глазами уральских директоров. Выступление на Всесоюзном клубе директоров // Материалы научно-практической конференции КД-17(2) “Приватизация: варианты осуществления. ВЭД предприятий” 17–18 октября 1991 г. Улан-Удэ, 1991.  
*Корнаи Я.* Дефицит. М., 1990.  
*Кузнецов А.* О времени и о себе. Красноярск, 2008.  
*Попов Г.Х.* Эффективное управление. М., 1985.  
Промышленность: от выживания к развитию. Новосибирск, 1996.  
Реформа управления. М., 1987.  
*Шмелев Н.* Авансы и долги. Вчера и завтра российских экономических реформ. М., 1996.  
*Ясин Е.Г.* Модернизация экономики и система ценностей. М., 2003.