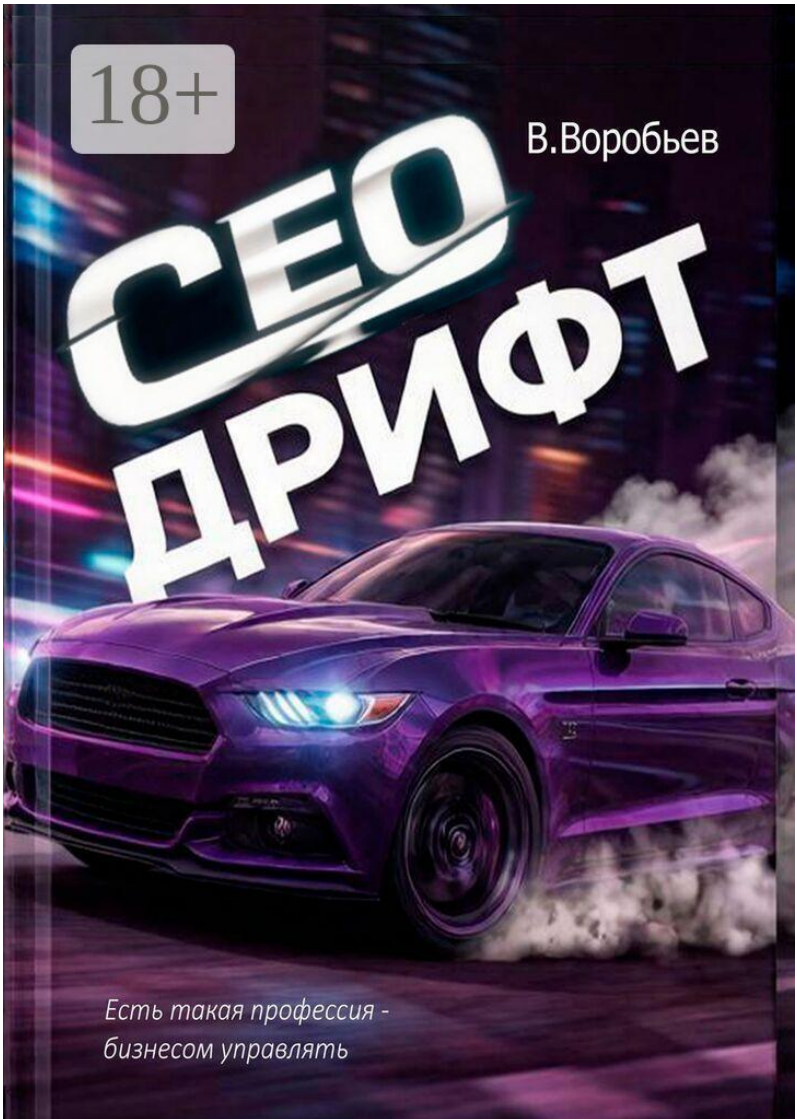
18+

В.Воробьев

CEO ДРИФТ



Есть такая профессия -
бизнесом управлять

Валерий Воробьёв

CEO дрифт. Есть такая профессия — бизнесом управлять

https://litres.ru/74834634
ISBN 9785007161343

Аннотация

Смена поколений в управлении экономикой и промышленностью. Что ожидать от приемников, годящихся во внуков действующим директорам? В книге рассмотрены факты смены руководства предприятием на протяжении более чем полутора веков его существования — от царизма до наших дней через перипетии войн и революций. Кем должен быть первый руководитель предприятия чтобы противостоять внешней угрозе?

Содержание

Аннотация1 6
От автора 8
Благодарности 13
Конспект и путеводитель по книге 14
Пролог 21
Книга 1 23
Мир посмотреть и себя показать 23
Не в карты играем, а с людьми 24
Да идите вы в… сад 41
Есть такая профессия: бизнесом управлять 46
Бизнес-эвакуация 51
Эффект Линди33 57
Информация к размышлению 60
Бизнес навечно 63
Клановая экономика41 74
Скованные одной цепью 75
Ничего личного 77
Эта музыка будет вечной 80
Альтернативные отношения 83
КНИГА 2 86
История — самый лучший учитель, у которого самые плохие ученики 86
История с географией 87

До исторического материализма 88
Переезд в Подлипки 96
Конец ознакомительного фрагмента. 103

CEO дрифт
Есть такая профессия — бизнесом управлять

Валерий Иванович Воробьёв

Дизайнер обложки Валерий Иванович Воробьев

© Валерий Иванович Воробьёв, 2026
© Валерий Иванович Воробьев, дизайн обложки, 2026

ISBN 978-5-0071-6134-3
Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

Аннотация[1]

«Лидер — это торговец надеждой»
Наполеон Бонапарт

Мало на какую из стран в мире выпало столько испытаний за прошедшие полтора века как на Россию. Причем любое катастрофическое падение сменялось головокружительным, фантастическим взлётом и цикл повторялся снова и снова. Кто-то ищет корни происходящего в особенностях российского менталитета, хотя, на мой взгляд, дело абсолютно не в этом, ведь и разруху Гражданской войны и индустриализацию 30-х делал один и тот же русский крестьянин. Именно он восстанавливал страну после Великой Отечественной, запускал человека в космос и обуздал атомную энергию. Вопрос не в людях. Они во все времена были по глубинной сути своей одинаковыми. Вопрос в управлении этими людьми. Именно в управлении, которое порождает в человеке необузданность разрушения в одном случае и безграничный простор созидания — в другом.

Сейчас происходит незаметный, но крайне важный процесс. Идёт смена управленцев. С самых верхов до самого ни-

---

[1] Название книги *«CEO дрифт»* вызвано ассоциативным сходством деятельности ряда управленцев, сопровождающейся оглушительным рёвом и клубами извергающегося дыма, но в плане созидательного передвижения — лишь кружение на месте.

за. Уйдут в первую очередь те, кто пережил развал Союза, уничтожение финансовой системы, экономических связей, отсутствие финансирования и прочих «прелестей» горбачевской «перестройки». Они выдержали. Устояли. Они смогли удержать и сохранить то, что вверили им в управление.

Пройдёт ещё пара-тройка лет и свои кресла покинут те, кто определял политику и планы предприятий и отраслей. На их место придут другие. Другие по годам, по менталитету, по образу мыслей, образованию, опыту, компетенциям. А главное — с новой парадигмой управления. Приведет ли это к возрождению? Позволит ли сохранить и преумножить сохраненное отцами и дедами? Создаст ли это новую экономику?..

Возможно, в этой книге больше вопросов, чем ответов, но вспоминая многовековую мудрость Макиавелли: *«Лучше сделать и пожалеть, чем пожалеть о несделанном».*

> *«Тот, кто не научился подчиняться, не может быть хорошим лидером».*
> *Аристотель*

От автора

«Править трудно, поэтому умные с охотой препоручают эту обязанность дуракам — для них трудностей не существует»
Гуго Штейнгауз

Срок эффективной жизни компании зависит от человеческого фактора. Со сменой лидера компания начинает жить иной жизнью. Шлейф обязательств, который тянет вниз как ракушки на корпусе корабля после долгого плавания вместе с сопутствующим балластом бестолковых «соратников». Смена первого руководителя предприятия — это всегда стресс. Стресс для нового ТОПа, для коллектива, смежников, тревога для вышестоящего московского руководства — справится или нет. И даже если руководящее кресло занимает человек «из близкого круга», то всё равно степень тяжести управленческого труда, ответственности и груз принимаемых решений возрастают экспоненциально. И не всегда хороший зам — это хороший ГД[2], как далеко не всегда из отличного начальника отдела получается приличный зам[3]. Всё дело в пресловутой экспоненте проблем, которые наваливаются вместе с приказом о повышении. И далеко не все

[2] ГД — генеральный директор

[3] Я уже вообще молчу, когда начальственное место занимает блатной необразованный дебил с уголовным прошлым.

оказываются готовы к тому, чтобы нести это бремя на своих плечах. Кто-то объясняет это порогом некомпетентности, перерастая которую человек попросту становится неспособным к возложенной на него деятельности. Отчасти это, конечно так, но далеко не всё можно объяснить эффектом Даннинга-Крюгера[4].

Сама природа наглядно показывает нам, что наиболее беззащитными являются существа в стадии трансформации или фазового перехода — семечка в росток, икринки в малька, вылупливание бабочки из кокона или рождение потомства у животных. Именно в этой фазе качественного перехода многие из них гибнут, так и не возмужав. Примерно то же самое происходит при повышении в должности. Нам кажется, что возвысившись во власти, мы сделались могущественнее, больше и сильнее, хотя на самом деле мы стали беззащитны как никогда.

Тем не менее, процесс смены руководства идет постоянно и повсеместно. В разных национальных, корпоративных и производственных культурах это происходит по-разному и удачный процесс смены лидера во многом является залогом многолетней работы предприятия. Присущая тем же японцам щепетильность, в том числе и в этом вопросе, позволяет работать их предприятиям на протяжении тысячелетий.

---

[4] *Эффект Д-Г* — это когнитивное искажение, при котором люди неправильно оценивают собственную компетентность. Эффект работает по принципу: *«Чем меньше знаешь, тем увереннее выглядишь»*. На бытовом уровне звучит как: *«Дебилу никогда не докажешь что он дебил, потому что он — дебил»*.

И только в России смена руководителя происходит неожиданно, готовясь в строжайшей тайне как военная спецоперация, вызывая оторопь, паралич и столбняк у подчинённых. Хотя именно русскому менталитету категорически противопоказано назначение методом «бросания в воду», ибо быть CEO[5] у нас — это не столько функция, сколько — Роль. Причем на предприятии роль — Главная.

> *«Я стал актером. Но одновременно актер — это не профессия. Этому нельзя научиться. Раньше актера всегда есть человек. Назовите мне большого мудака[6], который стал бы большим актером? Такого не бывает».*
> *Ален Делон*

Побуждающим мотивом изложить некоторые свои соображения в данной книге стал неподдельный интерес целого ряда умных и образованных людей, к которым я питаю неподдельный интерес и глубокое уважение, к проблеме смены руководства и последующих этому последствиях для предприятий, которую мы обсуждали в последнее время. Вопрос родился из коллизии происходящего, воочию демонстрируя нетривиальность задачи, отягощенной колоссальным возрастным разрывом в 30—40 лет приемников по всей вертикали управления экономикой. По мере углубления в проблему, вскрылся второй фактор, где доминантой

---

[5] *CEO* (Chief Executive Officer) — англ.: гл. исполнительный директор.

[6] См.: Тезаурус. Мудак

выступает беспрецедентная деградация инженерного образования за последние четверть века. Ведь именно политехнический диплом служил основой для тейлоровской модели управления, ввезенной когда-то вместе с фордовскими заводами в период индустриализации начала 30-х годов прошлого века и практически в неизменности дошедшей до наших дней. И третье, что хотелось бы отметить, это изменение сознания и формата «мозгов» молодежи, в частности, клиповая структура мышления современного «эффективного менеджера», напрочь лишающая своего носителя возможности видеть ситуацию *«в целом», «в объеме»*, без чего управление предприятием невозможно в принципе. Прицепом можно упомянуть о смене приоритетов с доминированием понтов[7], личного обогащения, кардинального снижения ответственности[8] и социальную атомизацию, исключающую эмпатию в зародыше, деградацию достоинства и чести[9]. И наконец, нельзя умолчать тот факт, что качества, столь ценные сегодня для тусовки в начальственной свите (в первую очередь — *попу-лизм*) становятся абсолютно бесполезны в момент, когда вожделенное кресло наконец-то ощущается пятой точкой. И ещё много чего. Попробуем разобраться…

«Руководить — это значит не мешать хорошим

---

[7] См.: Тезаурус. Понты

[8] См.: Тезаурус. Ответственность

[9] См.: Тезаурус. Честь.

людям работать»
Пётр Капица

Благодарности

Книгу невозможно написать в одиночестве. Обязательно есть люди, которые способствовали её появлению. Кто-то вдохновил своей работой и целеустремленностью, как *Николай Владимирович Клейн*, гендиректор ПАО МЗИК. Кто-то оказал непосредственную помощь своими знаниями, а главное — историческими материалами в чём мой низкий поклон *Антону Сергеевичу Кузьмину*, директору музея ПАО МЗИК. Никак невозможно не упомянуть вдохновителя и постоянного собеседника в наиболее сложных вопросах, без которой я вряд ли смог бы найти ответы — *Александру Игоревну Кочеткову*, д.ф.н., к.э.н., профессор кафедры стратегического менеджмента Академии при Президенте РФ. *Ткаченко Ирина Николаевна*, д.э.н., профессор СИНХа, учёный, способный зажечь на поиск Истины. *Шаров Антон Александрович*, психолог, благодаря которому удалось понять, а главное — сформулировать глубинные мотивы людей, формирующих коллектив на протяжении десятилетий и веков.

Спасибо вам, друзья.

Конспект и путеводитель по книге

Пролог. Некоторые предприятия существуют на протяжении сотен лет. На Урале заводы с многовековой историей не такая уж редкость. Жаль конечно, что не все они дошли до наших дней во всем своём индустриальном великолепии, но тем интереснее, на мой взгляд, ретроспективный анализ их деятельности, а особенно руководства, сумевшего вывезти своими, порой нечеловеческими усилиями, весь груз проблем, связанных с сохранением предприятия.

Книга 1. Некоторые соображения о том, как должен и как по факту управляется бизнес. Не в карты играем, а с людьми. «Диагноз» отечественного менеджмента неутешителен. Процесс руководства коллективом по наитию, без элементарной базы необходимых теоретических и практических знаний, приводит или к экономической катастрофе предприятия, либо к такой деформации вектора управления, пока он проходит все уровни иерархии, что нередко реально исполняется с точностью «до наоборот». Это весьма наглядно свидетельствует о потере управляемости компанией, когда реальное управление «перехватывается» на серединном уровне и приводится в действие сообразно представлению о целях начальников цехов или отделов.

Есть такая профессия — бизнесом управлять. О кризисе менеджмента говорит в первую очередь, тот факт, что

для эффективного управления компанией требуются гении — самородки от бизнеса, которых можно счесть на пальцах одной руки. Проблема усугубляется и тем, что молодежь не стремится занять командные места, оставляя их персонажам, мягко говоря, не совсем соответствующим, движимым алчностью и жаждой власти, при этом лишенных даже в зародыше необходимых навыков и компетенций. В России этот процесс усугубляется бизнес-эвакуацией одаренных предпринимателей.

Бизнес-эвакуация. Одним из самых печальных событий в вопросе экономических перспектив я бы назвал отъезд предпринимателей. Это решение действительно относится к категории радикальных, т.к. предприниматели — это люди, получившие свободу. Свободу не столько финансовую, сколько свободу самореализации, свободу и драйв риска принимаемых решений, преодолев невообразимую массу трудностей, решаются на этот, полный отчаяния шаг. Мало кто из них получает на новом месте даже толику того, что они имели здесь, но покой и надежность, уверенность в завтрашнем дне перевешивают отечественный экстрим предпринимательства. Уж слишком дорогой ценой многим из них далась эта «пенсия».

Эффект Линди. Более четырех веков насчитывает возраст шекспировского «Гамлета». В полном соответствии с Законом Линди он гарантированно просуществует ещё половину тысячелетия. Он будет жить, пока живет драматиче-

ский театр. Новые поколения режиссеров будут находить в нём всё новые и новые грани, которые будут актуальны для живущего поколения и будут передавать в своих трактовках произведения Вечность происходящего с людьми и их отношениях между собой. То же самое происходит и с бизнесом. В мире немало компаний, возраст которых насчитывает не одну сотню лет, а некоторым посчастливилось сохранить себя на протяжении тысячелетий и более. Эффект Линди именно об этом: если ты пережил сегодняшний день, то с большой вероятностью ты будешь жить завтра и наверняка послезавтра.

Бизнес навечно. В то время как мы с гордостью печатаем на этикетках продукции, что предприятие существует с конца 90-х годов прошлого века в мире число предприятий, чей возраст насчитывает столетия, да что там столетия — тысячелетия, исчисляется десятками и сотнями. Наибольшее количество тысячелетних компаний находится в Японии. *А что с бизнес-долгожителями в других странах и континентах?*

Клановая экономика. Предприятия с многовековой историей отличаются одной особенностью их управления. Это — клановая система управления. Из популярных источников об этой системе нам более всего известно из фильмов о мафии. Не зря внутри своих гангстерских объединений между собой они именуют себя не иначе, как «семья». Тем не менее, есть отличия. И существенные. *Насколько они возмож-*

ны, допустимы и приемлемы в российской бизнес-среде?

Книга 2. Исторические очерки о заводе и людях. История с географией. Рассказ о вековой истории оборонного завода. Рожденного ещё при царизме и прошедшего сквозь все исторические перипетии. Насколько это было возможно, старался показать атмосферу внутри коллектива и второй момент — взаимоотношения директора с коллективом. На чём держалось управление заводом во времена критических пертурбаций, на грани человеческих возможностей.

Завод и люди. Биографии людей, оставивших заметный след с судьбе завода в разные эпохи — с дореволюционной до послевоенного восстановления. Из отрывочных сведений и обрывков писем, где они особенно откровенны со своими близкими, можно увидеть человека изнутри в той исторической среде и найти объяснение его поступкам.

Книга 3. Эволюция роли руководителя одного и того же завода на протяжении десятилетий, а главное — в период лихолетья. Как ни странно, директор завода — фигура, сохраняющая свою ипостась в различных социально-общественных и политических условиях. Отчасти это объяснимо неизменностью цели, которая сводится к «работе завода, выпуску продукции». Больше идеологические установки и догмы сказывались на промпсихологии управления коллективом.

Выходцы из народа. Формирование корпоративной культуры завода. Как и на основе чего? Что послужило базисом формирования Коллектива? Как ни странно, в основе корпо-

ративной культуры предприятий XIX века лежал крестьянско-общинный менталитет. И предприятия начала XX века держались на этой корпоративной культуре, которая была неизменна и крайне мало подвержена идеологии и, как ни странно, религии. Даже больше — крестьянская общинность, берущая своё начало от «Домостроя» и уходящая своими корнями в дремучее язычество, трансформировало под себя христианство. *Когда и как это начало ломаться?*

Бизнес будущего. Ни у кого сегодня уже нет сомнений, что мы находимся на пороге грандиозных изменений в части всей системы управления предприятиями. Что станет основой для формирования нового базиса корпоративной культуры, учитывая, что крестьянская общинность уже фактически исчезла, растворившись в новых социальных течениях последних десятилетий. *На что может опереться директор, формируя коллектив?*

Мэтры менеджмента.

Хороший лидер не имеет подчинённых. *Мэри Паркер Фоллетт.* Любой конфликт интересов может быть разрешен четырьмя способами:

- добровольное согласие одной из сторон;
- борьба и победа одной стороны над другой;
- компромисс;
- интеграция.

Первый и второй способы совершенно неприемлемы, потому что подразумевают использование силы или превосход-

ства. Компромисс — явление бессмысленное и потому, что он изменяет суть вопроса, и оттого, что «истина не может быть у обеих сторон». Интеграция — поиск решения, удовлетворяющего обеим сторонам без компромисса и доминирования.

Рассел Л. Акофф. Итоги. Юбилейная речь на 80-летии мэтра менеджмента. *«Улучшение работы отдельных частей системы обязательно приведёт к улучшению работы всей системы».* Неправда. В реальности это может разрушить систему, как в придуманном мной примере: установка великолепного двигателя из Роллс-Ройса в Хундаи сделает машину вообще непригодной к эксплуатации. Это объясняет, почему *benchmarking* (усовершенствование частей по отдельности) почти всегда заканчивается неудачей.

Топ-5+1 без которых нельзя. *«Лидер — это „огонь", освещающий тропу в темном лесу. Он согревает, защищает, но может обжечь, если подойти к нему очень близко. Лидер активизирует синергетический эффект и является „ароматной приправой к пресному блюду". С ним любое управление становится „вкуснее", обретает смысл и правильный Путь»*

Сунь-Цзы

Рискуйте!

Великие лидеры могут быть *«и харизматичными, и скучными, и мечтателями, и рационалистами»*, но у самых вдохновляющие и эффективных известных ему

менеджеров было нечто общее. Главное — *«они думали и говорили „мы“ вместо „я“».*

Питер Друкер

Пролог

«Из всех способностей самая трудная и самая редкая — это умение управлять»
Мадемуазель де Соммери

Изменения в бизнесе, которые провоцирует глобальное изменение в мировой экономике, в первую очередь отражаются на CEO. В России место первого руководителя кардинально отличается от его зарубежных коллег. Роль директора не просто Главная в этом «театре» под названием «бизнес», это центр микромира, в котором мы проводим без малого половину своей сознательной жизни. И эта половина должна быть наполнена *смыслом* и *удовлетворением*. Руководство предприятием в этом не исключение — им тоже необходим смысл и удовлетворение. И если для сотрудников эти ощущения связаны непосредственно с предприятием и находятся внутри него, то руководителю помимо самого детища в это «блюдо» добавляются «ингредиенты» внешней среды, во многом влияющих на сам характер Роли.

Как менялась роль руководителя на протяжении последних лет, десятилетий, веков? Как менялся подход к управлению, тейлоровская механика которого — это лишь внешняя оболочка, инструментарий осуществления управленческой деятельности? Что было внутренним движителем, приводя-

щим в движение сам процесс управления коллективом? Что подвигало достижение цели деятельности предприятия абсолютно разными людьми? Разными по характеру, менталитету, образованию, человеческим качествам, принципам…

В основу книги положена 160-летняя история завода имени М. И. Калинина, зародившегося при царизме в С-Петербурге, сохраненного в годы гражданской войны, дважды эвакуированном, пережившем перестройку 90-х и остающимся лидером оборонной индустрии сегодня. И, несмотря на скудность фактологической информации о работе директората в исторических источниках, о ней можно косвенно судить по результатам свершенных дел и сохранившимся свидетельствам участников тех давно минувших событий.

«История пишется победителями»
Уинстон Черчилль

Книга 1

Мир посмотреть и себя показать

«Плохие компании кризис разрушает, хорошие его переживают, великие благодаря ему становятся сильнее»
Эндрю Гроув

Не в карты играем, а с людьми

Труд управленца предполагает достижение организацией определенных целей ее развития. В основе управленческого труда лежат планирование и прогнозирование деятельности организации в контексте реализации основных функций: организация, мотивация, учет и контроль, а также реорганизации системы с целью ее перехода на более высокий уровень[10].

Стремление организации улучшить свою работу непосредственно связано с повышения качества управления. Иначе организацию ждет хаос.

«Ну, кто меня может заменить? Убью сразу».
Виктор Черномырдин

Согласно исследованиям компании RosExpert «Профиль российского СЕО», проведенных в 2009 году, стиль поведения типичного российского ГД отличался следующими чертами[11]:

— не интересуется мнением других людей, не вовлекает работников в процесс принятия решений;

---

[10] *Одегов Ю. Г., Кулапов М. Н., Карасев П. А., Манахов С. В.* «Эффективные менеджеры» — цена последствий их деятельности // Лидерство и менеджмент. — 2021. — Том 8. — №4.

[11] E-xecutive.ru. [Электронный ресурс]. URL: https://www.e-xecutive.ru/career/labormarket/1269807-portret-rossiiskogo-ceo

— считает себя главным экспертом в любой области;

— склонен к бессистемному контролю и микроменеджменту;

— раздает конкретные указания, не делегируя полномочий;

— не считает нужным и необходимым системно выстраивать командную работу;

— не умеет разбираться в психологии, в частности в том, что думают и чувствуют подчиненные.

Спустя почти 17 лет эти характерные черты не утратили своей актуальности, а в ряде сфер — только усилили своё проявление. Выделить одну-единственную причину данного явления проблематично, да и вряд ли она существует в природе. Скорее — это комплексный механизм, складывавшийся десятилетиями, если не столетиями и династийно воссоздаваемый раз за разом поколениями управленцев. Этот посыл поддерживается экспертами издательства Harvard Business Review[12]:

«российские руководители талантливы, умны, изобретательны — просто система не позволяет им развернуться. Проблема не в людях, а в культуре, которая формировалась веками авторитаризма, но культуру можно изменить. Все, что для этого нужно — суметь заинтересовать лидеров на микро-, мезо- и макроуровне».

---

[12] *Hamel G.* 25 Stretch Goals for Management. Harward Business Review. [Электронный ресурс]. URL: http://hbr.com

Как отмечают уже отечественные исследователи [13],

> *«Управление в России характеризуется двумя традиционными недостатками: преобладанием аврально-опытной деятельности над рутинизированной и низким авторитетом законодательной базы, постоянно получающей бессистемное „вливание" всякого рода поправок».*

Хотя управление как вид профессиональной деятельности должно базироваться на закономерностях и законах развития социально-экономических систем, а не на произвольных и вольно интерпретируемых бизнес-практиках.

Дилемма российского управления сегодня такова:

— либо оставить все как есть, и наблюдать за самоубийственной деградацией развития;

— либо создавать инструменты поиска и отбора реально эффективных менеджеров-управленцев при параллельном повышении возможности для их самореализации и снижении рисков от их решений.

Приходится констатировать, что сложившаяся система государственного управления и модель формирования отечественного менеджмента в реальной экономике ничего сверхпозитивного для державы не содержат. Как правило, ключевые процессы замкнуты на уровень недообразованных и ан-

---

[13] *Никулин Л. Ф., Чернищова К. А*. Надежды нет — менеджмент // Наука и практика Российского экономического университета им. Г. В. Плеханова. — 2020. — №1 (37).

гажированных финансовыми или ведомственными ресурсами исполнителей, а работа с кадровым резервом носит точечный и зачастую *«трендово-популистский» характер»*.

«- Откуда у вас Maybach?
— Откуда, откуда — из Германии!»
Владимир Жириновский

Необходимо признать, что развитие системы российского менеджмента сегодня происходит по нескольким направлениям. Наиболее показательным стало появление в отечественном управлении организациями и отраслями так называемых *«эффективных менеджеров»* — энергичных, неопределенного возраста с целым букетом разношёрстного опыта работы (как правило, крайне непродолжительного) в государственных и производственных сферах, традиционно без профильного образования или опыта работы в области, где они назначены управлять. Вначале 2000-х этих ТОПов отличали бритая голова и характерный гóвор с изрядной долей жаргонизмов и обсценной лексики. Сегодня для них характерны: черный костюм, белая рубашка и ярко красного цвета галстук. Причем аксессуары непременно украшены всем набором государственной символики. Их речь насыщена англицизмами и прочими новоязными оборотами, которые они старательно конспектировали на блиц-курсах МВА. Отличить их можно по характерной фразе: *«Я вас услышал»*. И да… они традиционно в массе своей являются высочайшеклассными мудаками. И чем выше такой гамадрил лезет

на дерево, тем лучше и дальше видно его красную задницу.

«Иногда эффективных менеджеров не хватает и тогда приходится брать хороших…»
Виктор Черномырдин

Впоследствии «реформаторы» всем нам объясняли подобные назначения незаурядными способностями назначенцев в области финансов и управления коллективом, усиленных арсеналом заместителей — квалифицированных специалистов с опытом работы в возглавляемых организациях. Позднее некоторые из них признавались в своих страхах перед «красными директорами», которых во что бы то ни стало, надо было выдавить из тела промышленности, коей пророчили невиданный расцвет в рамках «новейшей экономической политики», избавив её от кандалов планового социалистического наследия. Результат этого НЭПа мне воочию приходилось наблюдать в цехах того же Сибсельмаша, где в брошенных цехах ждали своей незавидной участи быть сданными в металлолом тысячи станков с зажатыми в патронах заготовками и ржавеющей стружкой из-под резцов. Ещё позднее нас успокаивали мантрами, что мы всё «купим за нефть». В действительности же реальная задача состояла в установлении контроля над финансовыми потоками, оптимизация в виде сокращения кадров и избавления от социалки, а также формирования новой «рыночной» повестки дня: *«Бабло! Как можно больше и быстрее!»*. Сколько под таким «лозунгом» было уничтожено предприятий, одному Богу из-

вестно. Счет по разным оценкам идет на десятки тысяч по всей стране.

«Базовый принцип российского менеджмента — сочетание сквозного жесткого вертикального управления и горизонтальное самоуправление на условиях целевого системного вмешательства в происходящие в организации микропроцессы как основа достижения конкретного результата», т.е. «ручное управление»[14].

> *«Командовать может каждый, Руководить могут многие, Управлять — единицы!»*
> *Станислав Кушнаров*

Много лет минуло с тех пор, когда президент Американской ассоциации менеджмента Лоуренс А. Эппли дал следующее определение менеджменту это:

> *«управление не вещами, а развитие путем воздействия на людей. Действительно, научиться влиять на людей, помогать им развиваться, совершенствоваться — главное для людей».*

Миссия управленца — это умение воздействовать на сотрудников в правильном направлении, способствуя их развитию. И если в западной бизнес-среде понятие «менеджмент» напрямую связано с управлением, в смысле воздействия одной системы на другую с целью изменения ее поведения, то в отечественной практике подобное отождествление отсут-

---

[14] *Кулапов М. Н.* Современный руководитель. Эпоха становления. / Монография. —М.: Палеотип, 2011. — 120с.

ствует и менеджером может считаться любой сотрудник, связанный с бумаготворческим процессом.

Если же опираться на понятие «менеджмент» в его классическом определении, то из него следует, что основным *продуктом труда* менеджера является *решение*. *Объектом воздействия* — коллектив. *Производственным инструментом* — информация. Его деятельность зиждется на власти, т.е. возможности оказывать определенное воздействие на деятельность коллектива с помощью воли, авторитета и права. Применение власти оправдано и справедливо, если она базируется на авторитете, который, в свою очередь сформирован знаниями, опытом, нравственными ориентирами и личными достоинствами руководителя.

Сегодня объявления о вакансиях на должности среднего звена занимают устойчивую вторую позицию после вакансий на должности линейного персонала. Назначения, как правило, происходят по принципу «заткнуть дыру» не особо оценивая необходимые знания и опыт, а тем более — креатив. Очень часто подобные назначения происходят по блату[15], из числа не особо одаренных родственников, пребывающих в состоянии перманентного поиска высокооплачиваемого кресла.

«Надежда на светлое будущее умерла во мне ровно в тот момент, когда слово „мудак“ стало звучать для

[15] См.: Тезаурус. Блат

мужиков как комплемент»
Неизвестный автор

К сожалению, негативные тенденции деградации менеджмента наблюдаются во всем мире. Так по убеждению Г. Хэмела[16], в XXI веке в условиях глобальной экономики резко вырос уровень экономической преступности и, соответственно, ущерб от деятельности личностей, лишенных нравственных убеждений, на посту руководителей ведущих мировых корпораций. Дж. Лорш и Р. Куран[17] убеждены, что в настоящее время произошла существенная мутация личности топ-менеджера. Это вызвано тем, что доминирующей парадигмой менеджмента в деятельности компании стала модель, ориентированная исключительно на экономические и финансовые результаты. Сформированный финансовый приоритет окончательно превратил современного руководителя в агента рынка, готового ради сиюминутного финансового выигрыша идти против долгосрочных интересов компании, срывать обязательства своих коллег и партнеров, игнорировать глобальные и национальные проблемы, в частности: экологические последствия для окружающей среды, защиту прав человека и т. п.

Ирина Волперт (Irina Wolpert), руководитель фин-

[16] *Hamel G.* 25 Stretch Goals for Management. Harward Business Review. [Электронный ресурс]. URL: http://hbr.com.

[17] *Lorsch J., Khurana R.* The Pay Problem. Time for a new paradigm for executive compensation. Harward Magazine. [Электронный ресурс]. URL: https://www.harvardmagazine.com.

тех-практики международной консалтинговой компании Egon Zehnder в Северной Америке, на основе своего опыта отмечает[18]:

> *«по мере роста и усложнения компании в ней возникают две параллельные реальности. Первая существует в отчетах и презентациях для руководства. Вторая — в повседневной работе сотрудников. Разрыв появляется потому, что на каждом уровне управления информацию сокращают и сглаживают. Сотрудники сообщают то, за что их поощряют, а окружение генерального директора со временем учится отбирать удобные для него сведения».*

ИИ усугубляет проблему тем, что ускоряет создание и «полировку» отчетов. Неудобные сигналы, противоречия, необработанные детали исчезают ещё до того, как их увидит человек. Поэтому руководство получает все более гладкую, убедительную, но менее полную картину реальности.

Риск особенно высок, если руководитель плохо знаком с работой подразделения или давно не выполнял работу сам, а также, если в компании не принято говорить неприятную правду либо между генеральным директором и сотрудниками много уровней управления. На каждом уровне информация сглаживается и упрощается, поэтому к высшему руководству доходит не реальность, а ее тщательно обработанная версия.

---

[18] https://hbr.org/2026/06/the-two-organizations-problem

Современный капитализм всё больше обретает черты «дикого», лишенного всякого благородства идей и высоких целей. Это происходит именно в результате и как следствие подрыва *нравственных основ менеджмента*.

> *«Для менеджера в бизнесе бесчеловечность — необходимое профессиональное качество. Это бизнес, ничего личного»*
> *Алексей Анненсков*

Российское управление отличается от всего мира тем, что на управленцев никто никогда никого не учил. Управленческая школа отсутствовала напрочь. Была на весь Союз единственная Высшая партшкола, где больше готовили политруков-пропагандистов, а управленцев в понятии *«менеджмент»* не учили от слова «совсем». Традиция сохранилась доселе в частности, в девственной непорочности донеся священное убеждение в том, что процесс управления людьми элементарен — достаточно минимальных организаторских способностей и небольшого опыта. На практике это выражается в том, что на руководящие посты назначаются люди без опыта восхождения по ступеням иерархической лестницы и имеющим представление об объекте управления на уровне Википедии, независимо от его масштаба и сложности. В итоге вместо того, чтобы выступать примером для своих подчинённых подобные руководители становятся источником стресса и хаоса, нежели организации и опоры. Как следствие, в коллективе возникает психологический и фи-

зический дискомфорт, отчуждение, эмоциональное выгорание сотрудников. В первую очередь это касается, конечно же, тех руководителей, которые допускают оскорбительное поведение, которое, в свою очередь, вызвано элементарной некомпетентностью[19]. Именно благодаря таким «рукойводителям» в простонародном обиходе появился термин «чайка-менеджмент»: *«прилетел, нагадил и улетел дальше»*.

> *75% сотрудников не считают своих руководителей вдохновляющими или подходящими для выполнения своей роли*[20].

Кстати, «виновные во всех бедах» коммунисты социалистического прошлого нашей страны исключали семейственность как основу конфликта интересов в командно-административной системе управления. Даже протекция или патронирование продвижения чьего-либо родственника, накладывала на «патрона» ответственность за своего протеже. И любые его ошибки, или того хуже — завал работы на вверенном направлении, в должной мере относились на «крышу» в рамках общей субсидиарной ответственности.

Подобный механизм работы с кадрами позволял выявлять и продвигать по служебной лестнице наиболее талантливых,

---

[19] *Kohnova L., Papula J., Papulova Z., Stachova K., Stacho Z.* Job mismatch: The phenomenon of overskilled employees as a result of poor managerial competences // Journal of Entrepreneurship and Sustainability Issues. — 2020. — №1. — p. 83—102.

[20] https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/change-is-changing-how-to-meet-the-challenge-of-radical-reinvention

компетентных, увлеченных своим делом людей и отсеивала неподготовленных профессионально и некомпетентных кандидатов. Данный механизм преемственности в большей мере был характерен для промышленности, особенно в сфере ВПК, когда назначение происходило путем назначения руководителя среднего звена с повышением на другое предприятие. Директора выращивались из наиболее успешных начальников цехов, а руководители главков — из наиболее авторитетных директоров заводов, как правило, крупнейших. Это исключало очковтирательство и обеспечивало диалог на одном языке — конкретно *что, как и почему*[21].

«Было бы ошибкой экспортировать западный менеджмент в дружественную страну»
Эдвардс Деминг

Смена лидера формирует новый вектор целей управления компании. В соответствии с произволом первого руководителя, субъективно формирующего иерархию слагаемых векторов частных целей. Именно этот процесс сейчас происходит в стране, результатом которого становится назначение на руководящие позиции молодых руководителей. Причем, чем больше разница в возрасте с уходящим руководителем, тем выше политические очки от подобного назначения. За кулисами, как правило, остается проблема, что смена первого руководителя влечет за собой замену более трети руко-

[21] *Тучков В.* Роснефть — смерть океанского флота // Военно-промышленный курьер. —2020. — №30.

водителей верхнего и среднего звена, которым, в свою очередь, необходимо значительное время для того, чтобы войти в курс дела, «притереться» и заслужить авторитет.

Вспоминается в связи с этим курьезный случай, когда один из долгожителей завода задал мне вопрос о продолжительности моей работы на предприятии.

— *Год!* — ответил я тогда с гордостью.

— *Так ты ещё до проходной не дошёл,* — последовал «диагноз» за мой стаж и главное — опыт.

Смысл сказанного дошел до меня много позднее, когда круговорот заводского бытия засосал по самую маковку и стало понятно какой уборщице надо сделать комплимент, чтобы спустя неделю тебе пожал руку замГД.

Руководители, вышедшие с низов и прошедшие все ступени карьерной лестницы, при самом благоприятном стечении обстоятельств, тратят на вхождение в новую должность не менее года. А что говорить о «варягах»?.. Их понятие «эффективности» сводится к дилетантским: «разрушим до основания», «сократим пенсионеров», «срежем расценки», «никого не держим — за воротами толпы страждущих» и насаждать процедуры с прошлого места работы. Вникать в специфику нового предприятия им попросту некогда — надо демонстрировать «экономическую эффективность» перед вышестоящим начальством.

Бесконечные трансформации ставят компании перед пределом прочности человеческого капитала.

Пытаясь выжать из команд скорость любой ценой, бизнес получает пассивное присутствие людей на рабочем месте, что обнуляет возврат инвестиций в инновации.

В памяти опять же всплыла история с назначением одного «среднего» руководителя на должность гендиректора в одно из крупных предприятий космической отрасли. Его разговор со старыми замами начинался одинаково:

— Опишите свой функционал.

Далее следовал сбивчивый рассказ подопытного о героических трудовых свершениях с вкраплениями «достиг-перестиг». Так очередь дошла до зама по «общим вопросам». Будучи человеком военным, он обстоятельно рассказал, как встречал оборудование у ворот предприятия, сопровождал его к месту хранения и трепетно руководил разгрузкой, чтоб «не приведи Господь!» не поцарапали.

— Нам не нужен сотрудник с таким функционалом. Пишите заявление по собственному желанию, — последовал вердикт новоявленного генерального.

Он даже не удосужился ознакомиться с личным делом сотрудника, будучи глубоко уверенным в «блатном» происхождении «вахтера» на должности зама. А тот, в свою очередь, промолчал о том, что иногда в погрузочно-разгрузочную ежедневную рутину вламывались специфические вопросы с ГРАУ[22], где трудились его сослуживцы. Он пулей вы-

[22] ГРАУ — Главное ракетно-артиллерийское управление МО РФ

летал в Москву ближайшим самолетом и только ему знакомыми способами разруливал возникающие проблемы с ГОЗом[23]. Любые (!) замечу, проблемы.

Генерал уволился. Он привык приказы руководства исполнять, а не доказывать свою незаменимость. Как вы думаете, как скоро у предприятия начались проблемы с ГРАУ? Быстрее, чем уволенный «вахтер» дошел до проходной!

Молодого ГД в итоге уволили спустя пару с небольшим лет. С формулировкой: *«За несоответствие. Без права работы в структурах отрасли»*.

Оглядываясь во времена СССР, видишь, что основными критериями принятия решений о продвижении на вышестоящую должность были профессионализм и эффективность на каждой конкретной должности. Для этого кандидат должен был делом доказать на предыдущем месте своей работы состоятельность и профессионализм, умение мыслить, работать, организовывать и общаться с людьми.

«Менеджмент — это не что иное, как мотивация других людей»
Ли Якокка

Увы, в сегодняшней реальности авиастроением может руководить музыкальный продюсер, космосом — журналист-международник, а институтом им. Н. Е. Жуковского — банкир. Сегодня в промышленности засилье «эффективных

[23] ГОЗ — гособоронзаказ.

менеджеров», понятия не имеющих об инженерии, об основах создания новой техники и тем более, не проходившие путь от конструкторского кульмана до серийного выпуска продукции.

BCG провела опрос среди 70 руководителей высшего звена из разных отраслей и выявила, что половина опрошенных уже столкнулась со снижением квалификации сотрудников.

Более 60% считают, что в ближайшие 3—5 лет потеря навыков станет серьезной угрозой для компаний.

Руководители назвали навыки, которые особенно важны для долгосрочной успешности компании. Именно эти навыки сильнее всего могут пострадать из-за внедрения ИИ:

- *умение оценивать ситуацию и принимать решения;*
- *умение понимать и формулировать проблемы;*
- *творческое мышление;*
- *анализ причинно-следственных связей.*

«Секрет лидерства в том, чтобы говорить „нет“, а не „да“. Так легко сказать „да“».
Тони Блэр

Хороший руководитель — это дефицитный и штучный специалист, стать которым может далеко не каждый. Наряду с соответствующим уровнем профессиональной компетенции такому руководителю важно видеть перспективы, чувствовать и предвидеть проблемы, обладать патриотизмом и

преданностью своему коллективу.

Да идите вы в… сад

«- Мистер Черчилль, скажите, в чем секрет Вашего успеха?

— В экономии сил: не стой, если можешь сидеть; не сиди, если можешь лежать».

Уинстон Черчилль

Нельзя не отметить ещё одну тенденцию последних лет. Так, если ещё 10—15 лет назад отказ от повышения был равносилен карьерному самоубийству, то сегодня взгляд многих на вершину корпоративной иерархии кардинальным образом меняется.

В 2024 году в США свои посты покинули 2221 CEO. Январь 2025 года стал рекордным месяцем за всю историю наблюдений: тогда от своих должностей отказались сразу 222 директора. За весь год в общей сложности со своих должностей ушло не менее двух тысяч CEO.

Всё чаще руководящее кресло становится не карьерной вершиной, а источником хронического стресса. Boston Consulting Group разработала индекс бессонницы CEO, чтобы оценить степень дискомфорта руководителей. Исследования показали, что 70% опрошенных директоров испытывают слишком серьезный стресс, а средний ГД сегодня работает 62,5 часа в неделю.

Из-за внешнего давления уверенность бизнеса

упала до 5-летнего минимума — всего 30% руководителей мировых корпораций уверены в росте своей выручки в ближайшие 12 месяцев. Главными факторами давления руководители называют обострение геополитических рисков (72%), резкий рост кибер угроз (31%) и введение новых торговых пошлин (20%).[24]

72% руководителей называют внешнюю макроэкономическую среду критически агрессивной. Конфликты перестали быть абстрактным риском и превратились в ежедневную угрозу, ломающую логистику и заставляющую бизнес экстренно менять стратегии[25].

Зумеры не спешат становиться начальниками — и для этого придумали отдельный термин: *conscious unbossing*, то есть осознанный отказ от руководящих ролей. В Великобритании больше половины поколения Z не хотят подниматься до среднего менеджмента и выше: 69% считают такие позиции слишком стрессовыми и недостаточно оплачиваемыми, а каждый шестой в принципе не хочет руководить другими людьми.

Мой опыт работы ГД — это не столько выстраданный на собственной шкуре «Закон альпинизма»: «Чем ближе к

---

[24] https://www.pwc.com/gx/en/news-room/press-releases/2026/pwc-2026-global-ceo-survey.html

[25] https://www.mckinsey.com/capabilities/strategy-and-corporate-finance/our-insights/economic-conditions-outlook

вершине, тем меньше кислорода», сколько чувство перманентной униженности, когда ты вынужден просить всех — от чиновников до уборщицы; чувство собственного бессилия, когда ты реально не можешь что-то сделать, чем-то помочь человеку и беспомощности перед лицом наших «золотопогонников», облечённых фактически неограниченной властью над тобой. Ты не столько работаешь, сколько выкручиваешься из создаваемых извне обстоятельств. Это не проходящее чувство липкости паутины, опутывающий тебя всё больше и больше…

Желание не становится начальником постепенно становится массовым. Ещё в 2023 году исследование Visier показало: 62% американских специалистов не хотят руководить, а менеджером мечтают стать лишь 9%.

Как-то неожиданно произошла смена приоритетов — для людей стало важнее проводить время с семьей и друзьями, сохранять физическое и ментальное здоровье или путешествовать.

Наверное, это всё было бы не так печально, и рыночный гомеостаз нашёл бы решение данной проблемы, но, к сожалению, в социуме возобладал *«Закон отрицательной селекции»*. Именно он, а не коррупция (хотя отчасти и она внесла свой вклад) послужил *системной основой* того, что в высоких кабинетах мы всё чаще видим некомпетентных мудаков, вожделеющих власти и денег. В совокупности это стимулируется отсутствием обратной связи или ответственности за

результаты их деятельности.

> *Назовите мне хотя бы трёх начальников, которые взяли бы себе в заместители человека, который умнее самого начальника? А теперь скажите, кто займет место начальника после его ухода? Правильно, — первый зам. и если продолжить отслеживать смену начальства, то через 20—30 лет мы получим полных дебилов в руководстве.*

Обратимся к психологии. По мнению Зигмунда Фрейда, желание властвовать — это один из видов невротического помешательства, происходящего от чувства беспомощности и страха перед окружающим миром. Более того, Фрейд утверждает, что властному человеку нужна жертва, которую он находит в подчиненном, образуя с ним садомазохистскую пару.

Чрезмерное стремление к власти часто сопровождается характерными чертами и поведением:

— *Низкая терпимость к критике и нежелание признавать ошибки.* Боязнь оказаться «неудачником» заставляют человека жёстко отстаивать свою позицию.

— *Манипулятивность*. Для достижения целей используется всё, что помогает сохранить контроль.

— *Деление мира на «господ» и «рабов»*. Окружающие воспринимаются как объекты, которые должны подчиняться.

— *Страх уязвимости*. Человек боится показать слабость, оказаться в уязвимом положении.

— *Снижение эмпатии*. По мере накопления власти может ослабевать способность чувствовать эмоции других людей.

Проще говоря, стремятся к власти люди, нуждающиеся в компенсации своих комплексов, а также люди с психологическими отклонениями. Один из экономистов оценивая возможность нахождения во власти людей, кому противна сама власть, пессимистично заметил, что *«вероятность этого приблизительно равна вероятности того, что человек, известный своей добротой, получит место надсмотрщика на плантации»*.

> *«Хочешь рассмешить черта — расскажи ему о своих планах. Хочешь, чтобы он лопнул со смеху — расскажи ему про риск-менеджмент»*
> *Алонсо Арджуна*

Есть такая профессия: бизнесом управлять

«Хозяйство вести — не мудями трясти».
Народная мудрость

Лишь 18% из тех, кто занимает руководящие должности, способны управлять другими на высоком уровне. Остальные демонстрируют лишь базовые навыки управления. Согласно статистике Gallup, в 82% случаев компаниям не удается подобрать подходящего кандидата на управленческую позицию.

Неудачные менеджеры приносят компаниям огромные убытки, а если таких много — компания способна рухнуть.

Вообще, возможности людей мыслить в разных масштабах распределены крайне неравномерно. В частности, горизонт мышления — временной интервал, в котором человек способен удерживать внимание, планировать и принимать решение определяет уровень задач, которые человек способен решать эффективно. Подавляющее число людей мыслит в диапазоне до года и тут вопрос не в мотивации, а в когнитивных способностях — своего рода *«встроенный диапазон мышления»*, присущий человеку. Всего выделяют семь уровней мышления.

1 уровень — 40% людей.

Горизонт мышления: от 1 дня до 3 месяцев.

Тип задач: соблюдение инструкций, стандартных операций.

Примеры должностей: оператор, мастер, линейный сотрудник.

Главное: стабильное выполнение правил без нарушений.

2 уровень — ещё 40% людей.

Горизонт мышления: от 3 месяцев до 1 года.

Тип задач: решение текущих проблем, управление исполнителями.

Примеры должностей: начальник смены, отдела, инженер, ИТР.

Главное: устойчивое выполнение плана, контроль команды.

Итого: 80% трудоспособного населения находятся на 1—2 уровнях и справляются с оперативными краткосрочными и среднесрочными задачами.

3 уровень — 4% людей.

Горизонт мышления: 1—2 года.

Тип задач: управление одним процессом, его улучшение.

Примеры должностей: директор по направлению, топ-менеджер среднего бизнеса, высококвалифицированный эксперт.

Главное: системное улучшение в рамках одного

участка ответственности.

4 уровень — 0,5% людей.

Горизонт мышления: 2—5 лет.

Тип задач: управление стратегией целого предприятия или функции.

Примеры должностей: генеральный директор среднего предприятия, замдиректора крупного предприятия

5 уровень — 0,07% людей

Горизонт мышления: 5—10 лет.

Тип задач: генерация стратегий, создание новых бизнес моделей.

Примеры должностей: вице-президент, CEO крупного бизнеса, архитектор крупной системы.

Главное: системные инновации, видение будущего.

6 уровень — 0,03% людей

Горизонт мышления: 10—20 лет.

Тип задач: выбор стратегий на уровне корпорации или научной школы.

Примеры должностей: CEO холдинга, ученый мирового уровня.

Главное: предвидение трендов, моделирование будущего.

7 уровень — 0,005% людей

Горизонт мышления: 20—50 лет.

Тип задач: формулирование миссий, концепций,

принципов, влияющих на общество.

Примеры: создатель новой теории, президент транснациональной организации.

Главное: интеграция с глобальной реальностью, работа с будущим человечества.

Также исследование показало, что *13% трудоспособного населения не дотягивает даже до первого уровня. Они не в состоянии стабильно выполнять простейшие задачи по стандарту, что создает проблемы и для них и для работодателей.*

Американские исследователи отмечают, что за последние 20—30 лет управление большой корпорацией изменилось по всем параметрам. Это объясняет появление таких суперпрофессиональных президентов компаний, как Джек Уэлч в *GE*, Эндрю Гроув в *Intel* или Сендорф Вайль в *Citigroup*. Но организации не могут полагаться исключительно на подобных суперменов — их количество непредсказуемо и ограничено. Организация может выжить только тогда, когда ею управляют компетентные люди, серьезно относящиеся к своей работе. Тот факт, что для управления современной организацией нужно быть гением, увы, свидетельствует о кризисе топменеджмента[26].

Общество не развивается за счет консенсуса, голосования, большинства, комитетов, многословных собраний, уче-

[26] *Воробьев В.* World 4.0 Фрактальный разлом. Под сенью Черного лебедя. // — М. Издательские решения. 2026. 332с. ISBN 978-5-0070-6774-4.

ных конференций, чая и бутербродов с огурцом или опросов: *достаточно малого числа людей*, чтобы стрелка компаса сдвинулась непропорционально сильно.

Россия в этом плане не является исключением. Более того, они бегут. Или, если дипломатичнее — эвакуируются, до последнего сохраняя свои источники дохода на исторической родине, а физически и географически предпочитая находится от нее подальше как самим, так и свои семьям. Джек-пот получен и надежно спрятан. Можно вытереть пот и спокойно вздохнуть…

«Как бы ни был велик сегодняшний выигрыш, не факт, что им можно будет воспользоваться завтра»
Макс Фрай

Бизнес-эвакуация

«В России за 10 лет меняется всё,
а за 200 лет — ничего не меняется».
Петр Столыпин

Первая волна бизнес-эвакуации пришлась на конец первой пятилетки горбачевской перестройки — начало 90-х. В аккурат после оргвыводов ОБХСС[27] на истерику премьера Рыжкова, впечатленного размером налога на бездетность с зарплаты в 3 млн. рублей[28] пионера кооперации Артёма Тарасова. В те годы деньги валялись буквально под ногами и только ленивый (и паралитик) не наклонялись, чтоб их подобрать. Причиной тому стала ликвидация «реформаторами» безналичного контура денежного обращения в стране, когда огромнейшие деньги оборотных инвестфондов социалистического индустриального строительства хлынули безбрежным потоком в потребительский контур наличного обращения. Наиболее грамотная часть кооператоров, особенно тех, кто оседлал межбанковские финпотоки между странами бывшего СССР, мгновенно сколотили миллионные состояния и вывели деньги в европейские банки. По мере усиления

[27] ОБХСС — отдел по борьбе с хищениями социалистической собственности МВД СССР. Упразднен в марте 1992г.

[28] Средняя зарплата по стране в те годы составляла 263 рубля.

борьбы силовиков с новорожденной кооперацией, они сами тихо перебрались в свои «малосемейки» в Альпах.

> *Д. А. Медведев в одном из своих выступлений подчеркнул[29]: «Одним из проявлений неуважения к собственности, к труду других людей, выступают по-прежнему носящие массовый характер незаконные захваты фирм (так называемое рейдерство). Какая уж тут инициатива или мотивация, если предприниматель знает, что он может в любую секунду лишиться своего дела в результате бандитских операций?»*

Вышеупомянутому Артёму Тарасову пришлось эмигрировать в Лондон. Это было в 1991 году, когда он всерьез опасался уголовного преследования по статье «Оскорбление чести и достоинства Президента СССР». Вернулся в Москву в 1993, победив на выборах в Госдуму, но по окончании депутатских полномочий в 1996 году повторно уехал в Англию. Окончательно вернулся на родину лишь в 2003-м[30].

Говоря об истории кризисов в России то до XXI века их было два — кризис 1991 года и кризис 1998-го. Говоря об этом периоде можно сослаться на заявление профессора Игоря Липсица[31], работавшего в те годы в НИИ по ценообра-

---

[29] *Медведев Д.* Свобода лучше, чем несвобода // Российская газета. 2008. 21 февраля.

[30] *Тарасов А.* Миллионер: Исповедь первого капиталиста новой России. // — М.: 2004. ISBN 5-475-00046-8

[31] Признан Минюстом РФ иноагентом.

зованию при Госбанке СССР, что *«ничего хорошего из этого не выйдет»*, имея ввиду либерализацию и развитие рыночных преобразований в стране. Это быстро стало очевидным не только профильным ученым, но и кооператорам, гайки которым затягивались всё туже и туже.

> *Результаты фокус-группы, проведенной с представителями малого и среднего бизнеса в г. Самаре в апреле 2009 года, участниками которой были 10 предпринимателей, сфера деятельности которых — услуги, производство, торговля показали следующее: на вопрос «Какие основные проблемы, с которыми сталкиваются предприниматели при ведении своей деятельности?» предприниматели выделили наиболее важную — огромное количество проверок. Эта проблема их больше затрагивает, чем, например, снижение налогов.*
>
> *Чиновничий беспредел и рейдерство все больше подвигает предпринимателей малого и среднего бизнеса задумываться о сворачивании своего бизнеса в России: лучше уж спокойная жизнь без сверхприбыли в условиях законности и порядка, чем бесконечная и по многим признакам безуспешная борьба.*

Итог дискуссии показывает, что ситуация в российском бизнесе давно перестала выглядеть здоровой. Количество российских предпринимателей, всерьез решивших купить действующий бизнес за рубежом, с начала кризиса выросло на 50—70%. Умные, толковые люди оставляют свой

бизнес в России и уезжают за границу, понимая, что там больше перспектив.

> *Что побуждает российских предпринимателей все серьезнее задумываться о «смене прописки»? Главную причину мы уже назвали. На фоне кризиса обострились все те проблемы, с которыми бизнесмены мирились во время «сытых» 2000-х годов благодаря высокой предпринимательской премии.*

В новом тысячелетии кризис в России стал следствием ипотечного кризиса в США и падением цен на сырьевые ресурсы на мировых рынках. Он произошел в 2008 году. Памятуя те времена, в памяти всплывает разговор с директором дилерского центра Chevrolet в Новосибирске.

— Знаешь, Валер, появились какие-то странные покупатели, которых мои ребята в зале окрестили «мутными». Приходят чуть ли не в телогрейках и кирзовых сапогах, шарахаются от консультантов, кругами вокруг машин ходят… А потом подходят к кассе и оплачивают самую дорогую модель и полный «фарш» вкруговую по каталогу. Но и это ещё не всё. Они платят наличкой, доставая её пачками из мятого супермаркетовского целлофанового пакета! Что это такое?!.

Не скажу, что это было просто, но мне таки удалось найти ответ на происходящий феномен. «Мутные» клиенты дилерских автоцентров были не кто иные как главные инженеры и замы по производству строительных и сервисных фирм,

в массе своей связанных с нефтегазом. Они, как правило, безвылазно торчали на промыслах и объектах, мало представляя себе финансовую сторону деятельности своих фирм, полностью поглощённые производством. И в один прекрасный понедельник, придя утром на работу, они вместе с главным бухгалтером обнаруживали на директорском столе заявление о сложении полномочий, обнуленный счет и пустой сейф. Всё, что можно было продать, было продано вплоть до отмененных накануне строительных лицензий[32]. Вчерашние собственники бизнесов исчезли в неизвестном направлении…

«Иногда бывает и так, что бегство — это единственный верный путь»
Элис Хоффман

P.S. Сколько их всего покинуло страну, доподлинно неизвестно. Не вызывает сомнения лишь то, что их было много. Очень много… Очень-очень много…

Одновременно происходила деградация бизнеса. Лишенный предпринимательского драйва он становился всё более пресным и примитивным. Верхом бизнес-творения стало уже в те годы рисование бабочек на импортных женских колготках и переклеивание шильдиков на «инновационной» продукции, произведенной в Китае.

---

[32] Лицензирование строительной деятельности было прекращено Федеральным законом №148-ФЗ от 2008 года. Окончательно действие всех строительных лицензий прекратилось с 1 января 2010 года.

«Убегать нужно так, чтобы не оставалось следов»
Виктор Гюго

Эффект Линди[33]

«Используй древние законы, но ешь свежую пищу».
Периандр Коринфский

Lindy — ресторан в Нью-Йорке, ныне ловушка для туристов, гордо рекламирующая свои знаменитые чизкейки; на самом деле физики и математики на протяжении полувека знали о Lindy, потому что здесь появилось знаменитое эвристическое правило. Актеры, тусовавшиеся в Lindy и сплетничавшие о других актерах, обнаружили, что у бродвейских спектаклей, которые продержались, скажем, сто дней, ожидаемая продолжительность жизни — ещё сто дней. Если спектакль продержался двести дней, величина составляет ещё двести дней. Данное правило и получило название *«эффект Линди»*. Стоит отметить: эффект Линди — одно из самых полезных, стабильных и универсальных эвристических правил[34]. Ключевое в этом правиле: время эквивалентно ха-

---

[33] *Талеб Н.* Рискуя собственной шкурой. Скрытая асимметрия повседневной жизни. — М. КоЛибри. 2025. 384с.

[34] Правило не раз пытались обосновать различными математическими моделями, но никому это толком не удавалось, пока: а) *Н. Талеб* не осознал, что эффект Линди лучше всего объясняется через теорию хрупкости и антихрупкости и б) математик *И. Элиазар* не формализовал его вероятностную структуру. Дело в том, что теория хрупкости объясняет эффект Линди *напрямую*. *Н. Талебу* с соавторами удалось определить хрупкость как чувствительность к беспорядку.

осу, а сопротивление — разрушительному воздействию времени, иначе говоря, то, что мы горделиво именуем выживанием, есть способность противостоять хаосу.

Реакция хрупкого на непостоянство и другие стрессоры асимметрична, иначе говоря, хрупкое от них скорее проиграет, чем выиграет.

В теории вероятностей непостоянство и время — одно и то же. Идея хрупкости позволила формализовать концепцию, согласно которой единственным справедливым судьей всего на свете является время.

> *Явление со свойствами Линди стареет наоборот, то есть его ожидаемая продолжительность жизни со временем удлиняется — при условии, что явление выживает.*

Свойством Линди обладает только то, что неразрушимо. Подверженные Линди идеи, книги, технологии, процедуры, институции и политические системы в действительности не стареют и не уничтожаются.

В какой степени сказанное Нассимом Талебом применительно к реальному бизнесу, реальному производству? Полагаю, что напрямую. Системная динамическая сложность современных предприятий диктует специфические требования к управлению. И даже не столько к личности самого управленца, сколько к модели управления, ибо как нам хорошо известно из моей книги «Фрактальный разлом»[35], слож-

[35] *Воробьев В.* World 4.0 Фрактальный разлом. Под сенью Черного лебедя. // —

ное управляемо только сложностью, не уступающей управляемому объекту. Попытка диверсификации управления через функциональное делегирование решает проблему до определенных пределов, т.к. размер группы (в данном случае — функциональных замов) очень влияет на ее поведение. Причем сложность поведения растёт экспоненциально и более того, предсказать поведение группы невозможно исходя из слагающих её компонентов-участников. На практике это порождает «серых кардиналов», формирующих альтернативную «власть меньшинства». На более низком уровне формируются так называемые «суперсистемы» или «государства в государстве», где любое управляющее воздействие претерпевает переосмысливание и трансформацию, нередко переиначивая смысл приказа «до наоборот», а чаще заволокичивая управляющее воздействие до бесконечности.

«Если слепой ведет слепого, то оба упадут в яму. <…> Горе вам, вожди слепые…»
Из Библии Мф. 15: 14; 23: 16

М. Издательские решения. 2026. 332с. ISBN 978-5-0070-6774-4.

Информация к размышлению

Т. Питерс пишет:

> *«Фундаментальные изменения происходят со всё убыстряющейся частотой… Только XIX век принёс больше перемен, чем предыдущие 900 лет. Затем, в первые 20 лет XX века, произошло больше перемен, чем за весь XIX. К 2000 г. масштабная смена парадигмы начала происходить каждое десятилетие. Ожидается, что технологические изменения XXI века превзойдут изменения XX в тысячу раз».*

Переменам подвержены не только технологии, но и компании. За редким исключением компании, ранее считавшиеся успешными, теряют свои позиции.

Данный феномен противоречит суждениям Джима Коллинза и Джерри Порраса, которые утверждают[36], что можно построить компанию «навечно». Редакция журнала «Fast Company» в комментариях к упомянутой книге пишет:

> *«Крупные корпорации не способны к продолжающимся инновациям. Успешный бизнес будет всё менее долговечным. Компании будут создаваться для создания какой-либо ценности, но как только её*

---

[36] *Коллинз Дж., Поррас Дж.* Построенные навечно. Успех компаний, обладающих видением. Пер. с англ. Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт-Петербурге, 2004. 352 с.

потенциал истощится, будут исчезать»[37].

В докладе «Forbes» *«Почему компании, построенные навечно, работают хуже остального рынка»*[38], приведены данные о том, что из 100 лучших компаний 1917 г. через 70 лет 61 сошла о сцены. Из 39 выживших лишь 18 входили в 100 лучших в 1987 г., но при этом демонстрировали результаты на 20% ниже рынка. За 70 лет лишь две компании («GE» и «Kodak») работали лучше, чем весь рынок. В 1957 г. в США был составлен список крупнейших 500 компаний, к 1997 г. сохранились только 74. Из них только 2,4% показали результаты выше, чем среднерыночные. В 2002 г. компания «McKinsey» собрала информацию о результатах деятельности 1000 американских компаний за последние 40 лет. Ни один из долгожителей не смог превзойти среднерыночные показатели: *чем дольше компания существует, тем ниже её результаты*.

А мы?..

Олег Анисимов[39]:

«Кстати, странно, что у нас куча олигархов, которые не

---

[37] *Питерс Т.* Представьте себе! Превосходство в бизнесе в эпоху разрушений / Пер. с англ. Спб.: Стокгольмская школа экономики в Санкт- Петербурге, 2004. С. 33.

[38] По результатам этого доклада была опубликована книга: *Foster Richard, Kaplan Sarah*. Creative Destruction: Why Companies That Are Built to Last Underperform the Market. and How to Successfully Transform Them.. New York: Currency/Doubleday, 2001.

[39] *Анисимов О.* Бизнес-секреты с Сергеем Галицким. 2010 год.

могут построить производство той же самой бумаги».

Сергей Галицкий:

«Да нет, какая у нас куча олигархов? У нас куча несчастных людей, которые навалили на себя активов, при этом ничего не создали и они в этом ничего не понимают до сих пор. Ну, как — человек это не выстрадал. Ему это досталось в результате несложных комбинаций. Ждать от него, что при этом он будет фантастически этим управлять — невозможно».

«Просто когда уже изменился, довольно сложно стать прежним…»
Доктор Хаус

Бизнес навечно

«Ничто не вечно под луной»
Уильям Шекспир

11 самых старых организаций появились до 1000 года. Из них семь возникли в Японии. Да и в целом больше половины из всех 5,5 тыс. компаний-долгожителей тоже родом из Японии[40].

Япония

Самой старой действующей компанией в мире считается строительная компания Kongo Gumi Co. В 578 году принц-регент Сётоку пригласил в Японию мастера-строителя по имени Сёку из корейского королевства Пэкче для возведения буддийского храма Ситэнно-дзи в том месте, где спустя 1300 с лишним лет появится город Осака. Первыми работниками Kongo Gumi были три корейских плотника. Впоследствии компания нанимала бригады высококвалифицированных плотников, которые строили буддистские храмы, состязаясь друг с другом в мастерстве. Такое строительство до последнего времени оставалось главной специализацией Kongo Gumi. Кроме того, организация бралась и за другие проекты, в том числе участвовала в строительстве самурай-

[40] При написании был использован материал *Алены Миклашевской* «Деловые долгожители» // Коммерсант, 04.12.2022.

ского замка в Осаке (1585—1598 годы). Некоторые из знаковых объектов, в которых участвовала Kongo Gumi:

— *Хорю-дзи* в Наре — один из старейших деревянных храмов в мире, включенный в список наследия ЮНЕСКО;

— *Якуси-дзи* — буддийский храм с уникальной архитектурой периода Нара;

— *Осакатэнмангу* — синтоистский храм, неоднократно перестраивавшийся на протяжении веков.

В течении почти всей своей жизни Kongo Gumi оставалась семейным бизнесом, во главе которого становился либо старший сын, либо сын, который проявлял наибольшие умения в строительном деле. Если в каком-то поколении не было сыновей, к делу привлекали зятьев, которые брали родовое имя Конго. Свою независимость Kongo Gumi сохранила до XXI века. В январе 2006 году из-за роста конкуренции и долгов она согласилась на то, чтобы быть купленной очень молодой по сравнению с ней компанией Takamatsu Construction Group, основанной всего в 1917 году. И в итоге Kongo Gumi стала ее подразделением. На момент ее продажи Takamatsu Construction во главе семейного бизнеса стоял представитель 40-го поколения семьи Конго. Ключевые секреты долголетия компании связывают рядом факторов:

— *Семейная преемственность*. Руководящие посты передавались не только старшим сыновьям, но и другим родственникам, специально отобранным для ведения семейного дела.

— *Гибкость в адаптации*. Компания одной из первых в Японии стала применять бетон при реставрации храмов, что позволило ей оставаться конкурентоспособной.

— *Сохранение профессиональных компетенций*. Внутри компании проводились соревнования по навыкам, что способствовало поддержанию высокого уровня профессионализма.

Kongo Gumi стала уникальным примером бизнес-династии, сумевшей сохранить деятельность на протяжении почти полутора тысяч лет, несмотря на многочисленные исторические потрясения и пертурбации.

В разные годы VIII века в Японии появились три гостиничные компании и один производитель ритуальных товаров. Самым старым отельным бизнесом в мире считается семейная Nishiyama Onsen Keiunkan, основанная в 705 году Фудзиварой Махито, сыном советника 38-го императора Японии Тэндзи.

Отель компании уже более 1300 лет стоит у подножия горного хребта Акаиси на горячих источниках, которые привлекают туда отдыхающих и туристов. Во главе организации сменилось более 50 поколений семьи основателя.

В 717 году в местечке Киносаки появляется ещё один отель. Его построила компания Koman, тоже семейный бизнес. В семейной летописи, которая передается от поколения к поколению, рассказывается, как основателю Хиукэ Гонноками приснился необычный сон, после которого было реше-

но построить в Киносаки буддистский храм. В 717 году в этот храм пришел монах, который молился там 1000 дней, и по его молитвам у храма начали бить горячие ключи. С этого момента отель Koman благодаря высокому спросу на отдых у горячих источников начал процветать и вполне успешно работает до сих пор. Аналогичным образом горячие источники способствовали появлению и процветанию ещё одной гостиничной компании — Hoshi, основанной в 718 году в префектуре Исикава. Это также семейный бизнес, во главе которого сменились представители уже более 45 поколений семьи.

Замыкает топ-5 старейших компаний мира японская Genda Shigyo, основанная в 771 году в Киото. Все 1250 лет своего существования она занимается изготовлением бумажной продукции ритуального назначения, разве что с годами ее ассортимент несколько расширился. Но и сейчас, как в VIII веке, в ее магазине — очень маленьком по современным меркам — можно купить всевозможные разновидности мидзухики, декоративных узлов, которые плетут из бумажных шнурков и которые по сей день являются непременным атрибутом открыток, даримых в связи со всеми важными событиями жизни: начиная с рождения и свадьбы и заканчивая похоронами.

По результатам исследований, небольшие частные компании в среднем существуют около десяти лет, а публичные и того меньше — восемь

с половиной лет. Однако в мире, где довольно распространенным явлением остаются фирмы-однодневки или организации, срок существования которых исчисляется несколькими годами, бок о бок с ними трудятся более 5,5 тыс. компаний, возраст которых составляет не менее 200 лет, а иногда и более 1000 лет.

Европа

Самые старые из работающих до сих пор **европейских** компаний были основаны в IX веке. Австрийский ресторан St. Peter Stiftskulinarium с почти 1220-летней историей располагается в стенах бенедектинского монастыря Святого Петра в центре Зальцбурга. Годом его основания считается 803 год, когда в нем побывал Карл Великий, и этот визит «отца Европы» был задокументирован. Поэтому St. Peter Stiftskulinarium по праву считается старейшим действующим рестораном Европы и мира. Ресторан, который в свое время принимал и епископов, и кардиналов, и принцев, и королей и в котором, как говорят, возможно, бывал сам Христофор Колумб и уж точно бывал Моцарт, в XXI веке остается очень популярным местом среди австрийцев и туристов из других стран.

В 862 году в Германии в городке Креф на реке Мозель появляется винодельня Staffelter Hof. Правнук Карла Великого король Лотарь II подарил ее монастырю в городе Ставло (сейчас это Бельгия). До 1804 года винодельня работала при

монастыре, хотя и находилась от него на расстоянии 130 км. В 1805 году земли винодельни были выкуплены предпринимателем Петером Шнайдерсом, и с этого времени Staffelter Hof становится семейным предприятием, которое и сейчас славится своим рислингом.

В 864 году по указу короля Карла Лысого создается Парижский монетный двор. Он функционирует по сей день и считается старейшей компанией и государственным учреждением Франции, а также старейшим монетным двором в мире. Сейчас в здании монетного двора на берегу Сены располагаются не только собственно производственные помещения, но и Музей нумизматики, кабинеты администрации, а также квартиры.

Чуть моложе Парижского — Королевский монетный двор Великобритании, который был основан в 886 году как Лондонский монетный двор. Изначально он производил монеты для Королевства Англия, но впоследствии его продукция обеспечивала почти всю Британскую империю. После завершения строительства Тауэра Лондонский монетный двор разместился в стенах этого замка, где оставался до начала XIX века, а потом ещё несколько раз переезжал и сейчас находится уже не в Лондоне, а в Ллантрисанте (Уэльс).

Америка

Старожилом делового мира **Америки** считается компания Shirley Plantation, она же — самая старая до сих пор действующая плантация в штате Виргиния.

Земли, где расположились плантации, с 1613 года принадлежали сэру Томасу Уэсту, третьему барону де Ла Варр, английскому военному и политическому деятелю. В 1638 году часть земель у него выкупил плантатор и политик Эдвард Хилл, который постепенно расширял свою долю и стал единоличным владельцем, а потом дело продолжили его потомки. На плантации вплоть до отмены рабства трудились в разные годы от 25 до 90 рабов, выращивая в первую очередь табак и другие культуры, которые шли на продажу. Во второй половине XX века плантация была включена в Национальный реестр исторических мест США и является историческим памятником. В поместье на территории плантации живут сейчас представители 11-го и 12-го поколений семьи Хилл — Картер. На плантации по-прежнему ведутся сельскохозяйственные работы — не только на полях, но и в садах, а также действует винодельня.

СССР

На территории бывшего **СССР** самой старой существующей компанией считается Дрогобычский соляной завод (Львовская область). Он же является самым старым действующим соляным заводом Украины и входит в число 30 старейших бизнесов Европы. Ряд источников указывает на то, что этот завод появился ещё в 1250 году, однако первое задокументированное упоминание о соли из Дрогобыча относится к 1390 году. И сейчас, как и более 700 лет назад, это предприятие производит соль.

Россия

Старейшей **российской** существующей компанией является основанная Петром I в 1721 году Петергофская гранильная фабрика, на которой резали и шлифовали драгоценные камни для изготовления украшений для царской семьи. С годами здание фабрики расширялось и расширялся ассортимент выпускаемой ею продукции: обрабатывались не только драгоценные камни, но и мрамор и другой природный камень. Позже, почти 100 лет назад, она начинает производить точные технические камни, потом становится часовым заводом и выпускает часы марок «Победа» и «Звезда», а ещё позже — в 1961 году — начинается производство часов «Ракета».

Африка

Самой старой из действующих по сей день компаний **в Африке** признана Mauritius Post — учрежденная на Маврикии в 1772 году почтовая служба. В Австралии старейшей является Australia Post, работающая на континенте с 1809 года. А в Южной Америке до сих пор работает Национальный монетный двор, основанный в Перу ещё в 1565 году.

Согласно отчета, опубликованного Банком Кореи в 2008 году и охватывающем 41 страну, в мире насчитывается 5586 компаний, которым более 200 лет. Из них 3146 (56%) находятся в Японии, 837 (15%) — в Германии, 222 (4%) — в Нидерландах и 196 (3%) — во Франции. В большинстве компаний

с более чем 100-летней историей работает менее 300 человек. Общенациональный опрос, проведенный в 2019 году, выявил более 33 тысяч японских компаний с историей в 100 и более лет. Эти долгоживущие компании известны как ***синсэ****. В их основе лежит философия управления, которая ставит во главу угла преемственность и передачу опыта из поколения в поколение, а не краткосрочную прибыль.*

Старейшим до сих пор работающим банком является Banca Monte dei Paschi di Siena (MPS). Он был основан в 1472 году властями города-государства Сиена (Италия).

Самый старый непрерывно действующий университет в мире — это Аль-Карауин (Марокко), основанный в 859 году.

Самым почтенным университетом Европы является Болонский университет (Италия), основанный в 1088 году. Он носит прозвище «Кормящая мать науки».

Знаменитый Оксфорд (Великобритания) не намного моложе. И хотя точная дата основания его неизвестна, но достоверные свидетельства преподавания относятся к 1096 году. В числе его выпускников 28 премьеров, 20 архиепископов, 12 святых и 50 лауреатов Нобелевской премии.

На третьем месте университет Саламанки (Испания). Основан в 1134 году и находится западнее Мадрида.

В России старейший университет — МГУ (1755), в США — Гарвард (1636).

Старейшие предприятия Урала

Алапаевский железоделательный завод. Заложен в 1702

году. Его здание молотовской фабрики признано старейшим промышленным зданием на Среднем Урале.

Ницонский завод. Организован тобольским сыном боярским Иваном Шульгиным в 1629—1630 годах.

Демидовский завод в Нижнем Тагиле, Староуткинский металлургический завод. Основаны Акинфием Демидовым соответственно в 1725 и 1729 году.

Билимбаевский чугуноплавильный завод. Построен в 1734 году купцами Строгановыми в посёлке Билимбай Свердловской области.

Златоустовская оружейная фабрика. В 1809 году владелец металлургических заводов Кнауф, намеревавшийся создать в Златоусте производство качественного стального инструмента, заключил с этой целью контракт с работавшим к тому времени на Урале немецким металлургом и минералогом Александром фон Эверсманом, Согласно контракту Эверсман должен был привлечь на завод немецких специалистов, и в 1810 году Эверсман устроил переезд в Златоуст 52 немецких специалистов с Ижевского завода. Официальное открытие завода под названием «Фабрика дела белого оружия, разных стальных и железных изделий» состоялось 16 декабря 1815 года

P.S. В ходе эвакуации Великой Отечественной войны на территорию Урала прибыли 832 завода, из которых 212 приняла Свердловская область. Несмотря на то, что отследить судьбу каждого из них весьма проблематично ввиду того, что

они были присоединены или слились с существующими на тот момент предприятиями, ни один из них не был закрыт в период перестройки и последующие годы.

«Мафусаил жил 969 лет. Вы, дорогие мальчики и девочки, в следующие десять лет увидите больше, чем видел Мафусаил за всю свою жизнь»
Марк Твен

Клановая экономика[41]

«Знаешь, жизнь длится так долго, а взять с собой нельзя ничего, кроме своей чести. Никогда не теряй её»
Джон Готти, глава семьи Гамбино

В России многовековая история кланов прервалась после революции: такие устойчивые образования мешали трансформации общества. Взамен, впрочем, были созданы новые, однако с 70-х годов и эти конструкции стали разрушаться, закончив свое существование после перестройки. Между тем за сто лет мы привыкли к жизни «без рода — без племени». В России о родах-брендах свидетельствует только история, которая сохранила информацию о купцах Демидовых, актёрах Комиссаржевских, мастерах Петровых и так далее. Преемственность сохраняется, пожалуй, лишь в некоторых вечных профессиях — семьях врачей, учителей и так далее. Однако в последнее время намечается новая тенденция. Управляющие начали живо интересоваться, как построить в компании клановую систему управления. А это означает, что предприниматели (владельцы крупных и средних компаний) приступили к фазе наследования: они готовы к передаче власти в созданной ими системе.

---

[41] *Кочеткова А. И.* Бизнес-журнал / май / #5 2017

Скованные одной цепью

Несмотря на стремительное изменение мирового экономического ландшафта и появление новых «быстрых» бизнесов, роль кланов в современном деловом мире (от азиатских до европейских стран и Америки) по-прежнему велика. Рискну предположить, что 70% мирового бизнеса до сих пор держится на кланах.

Клановая система управления — древнейшая из управленческих конструкций. Клан всегда базируется на кровном родстве, ограниченном родственниками по прямой линии: родители, дети, внуки и так далее. Как правило, использование «братьев-сестёр» и прочей родни в клане не допускается (особенно в восточных его вариантах), если только речь не идёт о создании новой бизнес-единицы, которая выносится за скобки системы и отдаётся на откуп родственнику. На Востоке, как нигде больше, понимают, что избыток родни неизбежно приведёт к дрязгам, зависти и общему дискомфорту, который может вызвать развал бизнеса.

В англосаксонском обществе используется и другой формат: зачастую новому главе клана (подготовленному наследнику) начинают подчиняться родители, которые продолжают работать в компании, возглавив какой-либо отдел. «Братья-сестры» привлекаются, если они находятся в подчинении родителей. А вот «седьмая вода на киселе» в клановой

системе не допустима, в том числе родственники «в законе», то есть родня со стороны жены или мужа. Браки могут распадаться, но имущество — не резиновое. Впрочем, зачастую кланы от этого только страдают: если дети ещё малы, а родители уже немощны, основатель клана обречён на авторитарное одиночество.

Во всех культурах родители всегда играют на стороне главы (основателя) клана, то есть наиболее подготовленного члена семьи, в старину — перворожденного, которому исторически доставалось всё самое лучшее (в то время как младшим — «сапоги и коты»). Род заинтересован, прежде всего, в сохранении богатства и прочих преимуществ, которые добывались с большим трудом на протяжении многих лет. Справедливый подход к дележу может этому помешать.

Клан всегда авторитарен, демократические отношения в нём не допускаются, слово главы клана воспринимается беспрекословно. В то время как в средах неклановой типа преобладают более сдержанные и даже позитивные отношения: глава клана, как правило, представляет собой тип жёсткого, волевого управленца. И для такой системы авторитарный стиль управления эффективен: ядро клана, напоминающее «сжатый кулак», способно контролировать систему даже огромной компании. Впрочем, всё это не означает, что руководитель изолирован от внешней информации: разумеется, он совещается и советуется, однако все решения принимает единолично.

Ничего личного

В клане нет непрофессионалов, в отличие от семейной компании, к которой часто привлекаются родственники, имеющие весьма отдаленное отношение к отрасли, а зачастую и бизнесу вообще. В «семье» их ставят на ключевые позиции, поскольку они олицетворяют собой доверие. По какой-то причине в головах собственников до сих сохраняется иллюзорная устойчивая связь между «родственниками» и «доверием», хотя, как правило, она не имеет под собой оснований. В клане такой подход к делу недопустим: профессионалов готовят с раннего возраста, выявляя таланты ребёнка, его профориентацию и сопоставляя эти параметры с потребностями системы. Если совпадения намечаются, нужные качества начинают развивать. Таким образом, при условии правильной подготовки наследника (в профессиональном и моральном плане) компания может претендовать на устойчивое развитие. Если таланты детей не соответствуют ожиданиям, «наследников» выявляют другим способом — с помощью «нужных» браков и даже практики усыновления (связывающей «избранного» определёнными духовно-этическими обязательствами), которая наблюдается не только в азиатских, но также европейских странах. Судьба членов клана обычно предопределена: они занимаются определёнными видами деятельности на благо клана. Свободы (в «раз-

мытом» смысле этого слова) у потенциальных наследников нет. Причём часто это касается даже личной жизни: поездок, отношений, увлечений и, прежде всего, образования.

Кланы — это не только работа, но также родственные отношения. Грань очень тонкая, поэтому необходимо найти нужный баланс, чтобы не разрушить и не потерять ни того, ни другого. Причём родственные отношения крайне полезны для такого бизнеса. Они позволяют близким людям косвенно влиять на авторитарного руководителя, ограждая его тем самым от совершения ошибки. Именно поэтому в восточных традициях столь велика роль матери, которая всегда находится где-то рядом с главой клана — в качестве советчицы.

Подобная эквилибристика между разными состояниями (рабочими и родственными) — неотъемлемое свойство клановой компании, которая позволяет выстроить удивительные отношения между людьми. Члены клана привыкают воспринимать друг друга по-разному (согласитесь, далеко не каждая семья имеет возможность увидеть своего родственника в деле), учатся принимать родственников в любых их проявлениях, и это обстоятельство даёт основание для рождения безусловной любви и доверия.

При этом отношение к «своим» в клановых системах зачастую намного более жёсткое, чем к наёмным сотрудникам. Всё потому, что кровный родственник несёт ответственность за сохранение системы, которая в итоге ему же

и достанется.

Эта музыка будет вечной

Клановые системы претендуют на вечность. Я часто вспоминаю о красивой истории, связанной с двумя японскими отелями, расположенными на острове Хонсю. Этим гостиницам около полутора тысячи лет. Одной управляет пятьдесят третье поколение одного и того же клана, другой — сорок шестое. При правильном управлении, сохранении технологий, передачи из рук в руки атмосферы и «уникального предложения», клановая система не подвержена лимиту времени. Однако линия может и оборваться, как это случилось со Страдивари, который в отсутствии наследников оставил секрет производства своих скрипок в тайне.

Независимо от размеров бизнеса, важно понимать, что появление в управленческом ядре «чужих людей» влечёт за собой угрозу распада и искусственного разделения империи (именно поэтому с момента укрупнения бизнеса у владельцев часто возникает идея кланового строительства). Доверие остается основополагающим условием для жизни клановых систем. И это не умозрительное (как в семье), а функциональное доверие, то есть понимание всех плюсов и минусов человека, которое позволит родителю подстроить под нового управляющего систему так, чтобы получить суперрабочий узел.

Строительство клановой системы предполагает переда-

чу ещё одной ценности — культурного капитала, то есть установок и традиций, передаваемых из поколения в поколение и позволяющих каждому новому представителю рода крепко стоять на ногах. Именно поэтому история рода — всегда залог востребованности: люди предпочтут остановиться в гостинице «с прошлым» и лечиться у потомственного врача. В отличие от «обычного» бизнеса, у клановой компании совсем другая мотивация: люди воспринимают себя не как «временщиков», они работают на себя, на века, и это предполагает совсем другой уровень качества и отношения к работе. Именно так работает культурный капитал, который способна накапливать система кланового типа. В какой-то момент та самая «несвобода», столь ограничивающая членов клана в детстве и молодости, начнёт приносить свои дивиденды — большие возможности и даже могущество, которых у «свободных» (ничем не связанных) людей, без «корней», подпорки и мощного устремления в будущее, не будет никогда.

Клановая система — всегда искусственная конструкция, строительство которой ведется целенаправленно. На это уходит много сил и инвестиций. Именно поэтому клан крайне негативно относится к детям, не оправдавшим ожиданий и выбравшим свой независимый путь. На любые формы отступничества кланы реагируют очень жёстко. Как минимум детей не допускают к вопросам, касающимся бизнеса. Скажем, если ребёнок захотел стать художником и даже пре-

успел в своей карьере, его никогда не привлекут к заказам со стороны компании. Конечно, если человек не сумел найти себе применения, его будут содержать, но он не получит равной доли наследства, а зачастую — имущества, лишь право на пожизненное его использование (что предусмотрено во многих странах). Наследует только тот член клана, который способен сохранить и преумножить.

Случаются и трагические истории, когда ребёнок, в которого вкладывали долгие годы, готовили как наследника, попадает во внешний мир и — сбегает, разрушив все планы старшего поколения. В восточных странах к подобным выходкам относятся крайне резко. К примеру, в Израиле по ренегату читают поминальную молитву. В прежние века на Востоке (в Корее и Японии) такой человек получал татуировку «без семьи». Конечно, времена изменились, но вместо татуировки появился «ярлык», который транслируется всему бизнес-сообществу. Понятно, что у такого человека начнутся проблемы, при том что на наследство или какую-либо другую поддержку со стороны семьи претендовать он уже не сможет.

Альтернативные отношения

Многие часто путаются в терминологии, смешивая *клановый и семейный бизнес*. Однако — это два полярных полюса. Если клан является авторитарной, выстроенной системой, семья, напротив — тёплое, неструктурированное и всегда хаотичное пространство, в котором люди не работают, а пребывают. Клан — рабочий орган, который требует от своих людей профессионализма и результата, семья — никого не осуждает, лишь поддерживает, чем страшно развращает своих подопечных (опека — крест семейного бизнеса). Если клан ограничивает потребление ресурсов, семья, напротив, открывает кран для бесконтрольного потребления. Клан уважительно относится к профессионалам, семья ведёт себя с ними высокомерно. Семья — это замкнутое образование, клан — активно работает с внешней средой. Клан нацелен на вечность, это пропуск в будущее, мощная устойчивая конструкция. У семьи мало шансов на долгую жизнь: она быстро проест все свои ресурсы (зачастую кредитные карты членов семьи сопряжены с корпоративными). Ни о каком наследовании семейного бизнеса речь быть не может: такая компания вряд ли успеет испытать на себе смену поколений.

Несмотря на то, что кланы, по природе вещей, очень гармоничны для человечества, с 70-х годов прошлого века в мире эта конструкция несколько пошатнулась. С одной сто-

роны, она не выдержала напора либеральных идей, которые уменьшили связи между членами семьи, с другой, изменились общие тенденции в воспитании. Всё-таки для того, чтобы наследовать дело отцов (в широком смысле), необходимы иные ориентиры: жёсткое воспитание, высокие требования, определенная планка качества с раннего детства и так далее. В последние десятилетия Россию также коснулась смена парадигмы: в результате мы получили слабые, тепличные «растения», людей, не умеющих принимать решения, существовать в автономном режиме, зависящих от внешнего мира и так далее. Однако ситуация постепенно меняется: семьи, осознающие эти проблемы, стали планировать нормальное развитие своих детей. На мой взгляд, эта тенденция способна привести к возрождению института гувернёров — наставников, коучей, которые смогут «вести» детей с определённого возраста, если владелец бизнеса не имеет возможности уделять вопросам воспитания большого внимания. Пока этот тренд проявляется в запросах на подготовку наследников.

Сама процедура передачи власти в компании довольно прозрачна и понятна: дети начинают работать в системе, где их учат всему тому, что в скором времени станет их прямой обязанностью: работать, принимать решения, коммуницировать, управлять, а также — чувствовать, видеть, понимать и расти. Образование и бизнес-школа — само собой, однако настоящее рождение управленца происходит только

в деле, плечом к плечу с основателем компании (зачастую буквально: оба работают в одном кабинете, стол в стол), который неотступно находится рядом с наследником, корректируя и меняя его параметры в нужную сторону.

Зарождение кланов в будущем, возможно, повлияет и на уклад жизни общества, когда новые собственники, предвидя похожую процедуру лет через двадцать, возьмутся за подготовку своих детей намного раньше, чем это сделало предыдущее поколение.

«Управляющие действуют по правилам, лидер действует правильно».
Уоррет Беннис

КНИГА 2

История — самый лучший учитель, у которого самые плохие ученики

«История — это собрание путевых дневников тех, кто путешествовал по одной и той же стране и испытывал одни и те же невзгоды; их удачи и неудачи одинаково поучительны»
Г. Болингброк

История с географией

Я выражаю огромную благодарность и признательность директору музея ПАО МЗИК Кузьмину Антону Сергеевичу, за неоценимую помощь при написании этого раздела.

Препарирование исторических событий помимо их фактологической самоценности, передающих дух и атмосферу эпохи, в первую очередь интересно нам, в описательной канве исторических источников именно то место, а главное — роль первого руководителя в структуре предприятия. Как менялся философский постамент этого феномена в архитектуре государственного строительства, в социальной ткани общества.

Попробуем разобраться…

> *«Прошедшее надо знать не потому, что оно прошло, а потому что, уходя, не умело убрать своих последствий».*
>
> *Василий Ключевский*

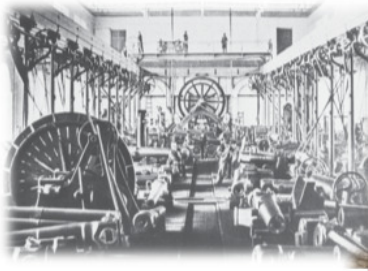
Воссоздано по: *Дорина В.* Орудийцы. г. Свердловск, 1966. Экз. №4. Опись 9, 501 с.

До исторического материализма

13 декабря 1863 года император Александр II подписал Указ, в котором повелевал в старых зданиях Санкт-Петербургского Арсенала устроить мастерскую «для отделки орудий, заражаемых с дула и снарядов к ним. Через год в Главное Артиллерийское управление поступает новый указ о расширении мастерской и приспособлений ее к отделке береговых орудий, заряжаемых с казенной части, и…» устроить вторую мастерскую для изготовления орудийных частей и, главным образом запирающих механизмов (клиньев)». На реконструкцию мастерской и оборудование из государственной казны было отпущено 303527 рублей 91 копейка. 25 июня 1866 года почетный гражданин Смирнов сдал в эксплуатацию отстроенную мастерскую. Орудийная мастерская подчинялась Главному Артиллерийскому Управлению и имела два отделения. В одной части приступили к производству работ по переделке 6-ти дюймовых береговых пушек под российский калибр и клиновых механизмов к ним, поставляемых заводами Крупа и Бергера. Во второй части шла переделка снарядов и пушек малых калибров. Орудийная мастерская становится крупным предприятием[42]. В 1866

[42] Первая береговая пушка была испытана на полигоне Волкова 10 июля 1866 года. Этим своим выстрелом она и обозначила реальный день рождения мастерской.

г., когда мастерская начала функционировать, в первом её отделении насчитывалось 96 человек, во втором — 85. Это не считая тех 12 рабочих, непосредственно подчинявшихся механику и занимавшихся наладкой и ремонтом оборудования.

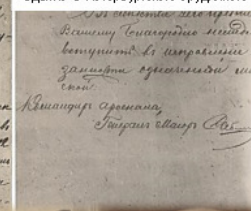


Отделение Петербургского орудийного завода 1869г.



Здание С-Петербургского орудийного завода







Группа рабочих и руководителей С-Петербургского орудийного завода. 1916 г.



Нарушевич Семён Яковлевич. 1916 г.

Материалы любезно предоставлены музеем ПАО МЗИК

Начальником мастерской был назначен арсенальный гвар-

дии подпоручик пешей артиллерии Мясоедов, заведующие отделениями — гвардии подпоручики Теннор и Будкевич[43].

На работу было принято 200 мастеровых, разделенных на четыре разряда. Плата была поденная за исключением машинистов и кочегаров, которым плата выдавалась раз в месяц.

Рабочий день длился 12—14 часов. Начальники отделений имели неограниченную власть над рабочими. Условия труда были каторжными. Работа была организована в две смены.

Всё делалось вручную. Обучать токарному, слесарному и другому ремеслу было некому. Иностранные мастера, которые были приставлены к рабочим, во всем старались подчеркнуть духовную и культурную отсталость русских людей.

10 июля 1866 года Санкт-Петербургская орудийная мастерская передала Российской армии первые нарезные орудия и клиновые затворы. Этот день считается днем основания завода. Завод был казенным предприятием. Работа здесь

[43] У гвардии подпоручиков, что заведовали отделениями, была уйма самых разных обязанностей. В течение 10-часовой смены они неотлучно наблюдали за работой мастеровых, распределяли задания, отвечали за исправность станков и механизмов, принимали выполненные работы, вели рабочие книжки мастеровых, принимали их работу, проверяя умение и опыт, начисляли им зарплату, поощряли или наоборот штрафовали за просчеты. Кроме жалования, положенного за звания и на оплату квартиры, они получали 1000 рублей в год так называемых столовых денег. Для сравнения: жалование конторщика и артельщика составляло 600 рублей, писаря и дворника — 240, сторожа — 144 рубля в год.

считалась обязательной воинской службой. В 1872 году солдатский труд был заменен вольным. На завод хлынули толпы людей, особенно много среди них было разорённых, голодных крестьян.

За забором гудел завод. По рассказам стариков, там был ад, а не работа. Но этот ад давал хлеб. Однажды пропитое, самодовольное лицо иностранца-мастера вдруг обратилось в сторону Николая и палец-обрубыш ткнул ему в грудь. Николай вздрогнул, все ещё не веря, что он попал в четверку отобранных на работу людей. Потрогав широкие, костистые плечи Николая, мастер произнес:

— Карош! Айда!

И ворота распахнулись, готовые своей зубастой пастью проглотить счастливчиков, добровольно отдавших себя аду.

Начальство имело своих любимчиков. Им разрешалось попозже приходить, раньше уходить. Бывали случаи, когда к начальству приходила группа рабочих и просила разрешения на попойку. Разрешали. А на мастерскую вешали замок.

3 июня 1882 года Санкт-Петербургскую орудийную мастерскую по своему производственному и экономическому потенциалу переименовали в Санкт-Петербургский орудийный завод (СПОЗ)[44]. К 1891 году завод поставил в Россий-

[44] Начальник завода, Полковник пол. артил. *Николай Тимофеевичъ Индутный*; и.д. помощн. его, Капит. полев. артил. *Михаилъ Емельяновичъ Павловскій*. На-

скую армию 6 700 бронзовых пушек, 2 837 стальных пушек и 1 750 чугунных пушек разных калибров и назначений и не меньшее количество запирающих механизмов к ним[45].

В 1906 году ГРАУ назначает на должность помощника начальника завода А. Г. Гагарина[46]. Совместно с начальником завода подполковником Михайловским[47] производится ре-

---

чальники мастерских: Капит пол. арт *Викторъ Федоровичъ Старкъ*; Капит. *Александръ Александровичъ Авдеевъ*; Шт.-Капитанъ *Валерианъ Егоръ-Онуфрий Николаевичъ Михайловскій*. Штабсъ-Капитаны: Помощники начальник. мастерскихъ *Михаилъ Ивановичъ Кучеровъ*. (сохранена орфография документа)

[45] Помимо пушек и затворов оружейники мастерских выпускали прицельные приспособления, пулеметные станки, насосы для систем Шнайдера, телефонные станции, бинокли и монокуляры, большие и малые стереотрубы, компасы, артиллерийскую буссоль и др.

[46] В этот период (документально засвидетельствовано — 1904 год) начальником завода был *полковник Павловский*, по всей видимости, до 1906 года.

[47] *Валериан Николаевич Михайловский* подполковник, российский артиллерист-конструктор. Окончил Александровский кадетский корпус, Михайловское артиллерийское училище и Михайловскую артиллерийскую академию (в 1891 году). На Петербургском орудийном заводе прошла значительная часть его профессионального пути: он прошел путь от помощника начальника мастерской до начальника мастерской, а также исполнял должность старшего техника для заведования производствами. В. Н. Михайловский внес большой вклад в развитие артиллерийского вооружения. Вместе с В. Д. Туровым он разработал командирский прибор — углом—р-трансформатор. Его приняли на вооружение в 1909 году: устройство заметно упрощало вычислительные работы при подготовке данных для артиллерийской стрельбы. Также они сконструировали командирскую буссоль. Эти разработки помогли научно решить ключевые технические задачи: стрельбу с закрытых огневых позиций и управление огнём. С 12 января 1912 года Валериан Николаевич состоял совещательным членом артиллерийского комитета Главного артиллерийского управления. В 1913 году получил звание генерал-майора. Похоронен в Санкт-Петербурге 2 сентября 1913 года в возрасте

организация производства. Завод оснащался, рос, но условия труда по-прежнему оставались тяжелыми. Над рабочими довлели немецкие мастера, которые своё мастерство держали в секрете.

Изгоев А. С. Социализм, культура и большевизм // Из глубины. Сборник статей о русской революции. — М-Пг.: Книгоиздательство «Русская мысль», 1918.

Альфой и омегой нового экономического порядка большевики объявили «рабочий контроль»: «пролетариат сам берёт дело в свои руки».

«Рабочий контроль» очень скоро обнаружил свою истинную природу. Эти слова звучали всегда как начало гибели предприятия. Немедленно уничтожалась всякая дисциплина. Власть на фабрике или заводе переходила к быстро сменяющимся комитетам, фактически ни перед кем не ответственным. Знающие, честные работники изгонялись и даже убивались.

Производительность труда понижалась обратно пропорционально повышению заработной платы. Предприятия продолжали существовать только вследствие того, что или государство, владеющее печатным станком, брало к себе на содержание рабочих, или же рабочие продавали и проедали основные капиталы предприятий. По марксистскому учению, социалистический переворот будет вызван тем, что производительные силы перерастут формы

---

47 лет.

производства и при новых социалистических формах получат возможность дальнейшего прогрессивного развития и т.д., и т. д. Опыт обнаружил всю лживость этих ро́ссказней. При «социалистических» порядках наступило чрезвычайное понижение производительности труда. Наши производительные силы при «социализме» регрессировали к временам петровских крепостных фабрик.

Переезд в Подлипки

Наступление германских войск на Северо-Восточном фронте, оккупация Риги создали в Петрограде продовольственные и транспортные затруднения. Сама северная столица оказалась под угрозой германского вторжения. Было принято решение об эвакуации завода.



Зотов Г.Т. 1923г



Цех 1911г



Носовский Н.Э.



Группа калиничев в эвакуации 1918 г.



Подлипки 1919 г.

Материалы любезно предоставлены музеем ПАО МЗИК

В 1918 году предприятие эвакуируется в поселок Подлипки Московской области.[48]

[48] С лета 1918 года всё имущество Казенного завода военных самоходов передавалось эвакуированному из Питера Орудийному заводу. Просматривая списки лиц, живущих на территории завода им. Калинина от 22 марта 1922 г., читаем,

В первую очередь приказано было вывозить чертежи, мерительный и режущий инструмент, приспособления и уникальные приборы и аппараты. Всего набралось 14 вагонов и теплушка для охраны. Из отряда красногвардейцев назначили десять человек для сопровождения и охраны вагонов. В охрану были назначены токари Соловьев, Солонков, Хохряков, Дегтярев и другие. Командиром отряда — поручик Коваленко из управления завода.

Первыми с Финляндского вокзала уехали железнодорожные вагоны, груженные заводским оборудованием. Двигался состав медленно. Рабочие несли вахту у своих вагонов, получали по аттестатам скудные пайки на воинских пунктах, шумели на узловых станциях о прицепке к уходящим составам.

Маленький буксирный пароход тащит за собой караван барж. В домиках, сколоченных на баржах, находятся дети и жены орудийцев.

В предутреннем тумане терялись берега. Река бурлила, разбухала от осенних дождей. Впереди надрываясь, пыхтел буксир, и вдруг — резкий толчок. Все бросились в трюм. Там уже была вода. Нос баржи погружался в бурлящую темную

что в белом доме проживали двое чернорабочих, уборщица, семья электромонтера Зубанова с двумя детьми, семья водопроводчика Васильева из трёх человек, коммерческий директор Максимович Александр Александрович 29-ти лет с женой и дочкой Елизаветой 4-х лет, и большая семья управляющего заводом *Зотова Григория Тихоновича* 37-ми лет с пятью ребятами от годика до 13 лет (ЦАГМ ф.2122 оп.1 д.599)

пучину. Часть станков, соскользнув, плюхались в воду. Рабочие бросились спасать станки. Стоя по пояс в ледяной воде, люди со сверхчеловеческими усилиями перетаскивали оборудование на корму…

Четыре месяца конвоиры, сопровождавшие оборудование своего завода, терпели лишения. Они продали свои последние вещи, голодали, но не покидали своих боевых постов. Дорогостоящие инструменты — штангели, микрометры и другие приборы — хранили на своей груди, укрывали металл своей одеждой, чтобы он не ржавел…

Из Петрограда выехало 902 человека, было погружено на баржи и в вагоны 550000 пудов груза. Груз прибыл почти весь, а людей меньше половины: одни ушли в Красную армию, много погибло от белобандитских пуль, голода и холода.

На общем собрании было выбрано первое правление завода. Его управляющим избран коммунист И. М. Круз. Правление в своей деятельности опиралось на партийную ячейку, насчитывающую 15—18 человек, на заводской комитет и инициативу всего рабочего коллектива. К концу 1919 года было отремонтировано и собрано из полуфабрикатов 1263 орудий. Прямо из ворот завода они ушли на фронты гражданской войны.

В августе 1921-го Главное управление военной промышленности направило на Московский орудийный нового директора — Григория Тимофеевича Зотова. Несмотря на возраст (судя по анкете, ему исполнилось на тот момент всего

25 лет[49]), он уже успел зарекомендовать себя с самой лучшей стороны на Коломенском машиностроительном заводе. Энергичный, напористый и неутомимый, на орудийном Зотов развернул бурную деятельность.

> *Большое значение для завода имел приход нового управляющего заводом — большевика Григория Тихоновича Зотова. Имея богатое пролетарское прошлое он быстро завоевал авторитет у рабочих своей энергией и деловитостью. Это был требовательный и в то же время внимательный к людям руководитель. Одним из главных достоинств нового директора было умение находить ключик к любому человеку. Он не держал дистанцию с рабочими, мог, минуя мастеров, лично прийти к каждому с разносом или похвалой. На снимках мы видим его то в группе с пожарными, то с членами заводской охраны. Григорий Тимофеевич старался общаться не приказом, а призывом, упирая на то, что завод «наше собственное дело и ничье больше», его будущее «исключительно зависит от нас самих», «только общими дружными усилиями и вполне сознательным*

[49] По архивным данным на этот момент *Г. Н. Зотову* исполнилось 36 лет. Руководил заводом №8 им. М.И Калинина с 1921 по 1927 год. Под его руководством предприятие восстановилось после Гражданской войны и вновь превратилось в полноценное, высокотехнологичное артиллерийское производство. В начале 1928 года Григорий Тихонович был направлен на курсы «Красных директоров», а затем — в Промакадемию. Весной 1930г. его назначают директором Сталинградского завода «Баррикады. Дальнейшая его судьба в официальных источниках не прослеживается.

отношением к делу можно добиться желаемых результатов» — все это цитаты из «приказов» директора.

Завод прочно становился на ноги. В этом заслуга его коммунистов — боевого парткома. Он вмешивался во все стороны жизни завода, контролировал хозяйственную деятельность, был запевалой соревнования ударников труда, личным примером вели за собой калининцев на большие дела.

Рабочие, чувствуя себя хозяевами своего завода, создали партком и завком, давали устные и письменные заявления как улучшить производство, рассказывали что мешает борьбе за план.

9 ноября 1922 года заводу было присвоено имя М. И. Калинина, который с 1911 по 1913 год работал на заводе в инструментальном цехе шлифовщиком, а 17 февраля 1928 года «Заводу им. М. И. Калинина» присваивается номерной знак. Официально он стал называться «Государственный завод №8 им. М. И. Калинина».

В 1927 года завод №8 имени Калинина (в связи с засекречиванием военных предприятий с 17 февраля 1928 года такое официальное наименование получил Московский орудийный) был включен в план реконструкции[50].

[50] После ухода *Г. Т. Зотова* на учёбу в начале 1928 года руководство заводом в Подлипках приняла плеяда выдающихся и трагических фигур советского ОПК. Эпоха 1930-х стала для Завода №8 им. М. И. Калинина временем бурного технологического роста, секретных немецких контрактов, но также и жестоких сталинских репрессий. Руководители Завода №8 в межвоенный период (1927—

Осуществить полную перестройку и технологическое перевооружение ЗиКа нарком тяжелой промышленности Серго Орджоникидзе поручил опытному технарю и жесткому руководителю Иллариону Авестовичу Мирзаханову. В 1931 году он прибыл на завод №8 имени М. И. Калинина и начал большое строительство. К цехам танковой, противотанковой и зенитной артиллерии, возведенным ещё в 1928—1930 гг., добавились два механосборочных корпуса, новые инструментальный и ремонтный цехи. Чтобы выполнить программу реконструкции в срок, строительные работы велись круглосуточно. В сданные «коробки» калининцы тут же устанавливали новое импортное оборудование и запускали производство.

1940гг.): *Григорьев Н.* С., 1927—1928, при нём оформлялось переименование в Завод №8. *Гузаков Петр Васильевич*, 1931, Старый большевик, чекист. Возглавил завод в период заключения тайного договора с немецкой фирмой «Рейнметалл» (БЮСТ) о передаче СССР чертежей артиллерийских систем. Репрессирован и расстрелян в 1938г.

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.