

С. Кларк

ЧИСТО СОВЕТСКАЯ ФОРМА КАПИТАЛИЗМА? МЕНЕДЖМЕНТ ХОЛДИНГОВЫХ КОМПАНИЙ В РОССИИ

В статье на основе 31 case-studies, в рамках марксистской парадигмы капиталистического производства анализируются процессы реструктуризации производства на российских предприятиях, перешедших в собственность холдинговых компаний. Выделяются 3 типа холдинговых компаний, от которых зависит характер реструктуризации: горизонтально интегрированные, вертикально интегрированные и диверсифицированные. Холдинговые компании сталкиваются с проблемой: как превратить подконтрольные предприятия в капиталистические, не разрушив при этом традиционных советских ценностей и практик производства. Вопрос о том, формируется ли таким образом «советская форма капитализма», остается открытым.

Вопреки ожиданиям сторонников неолиберальной теории «шоковой терапии», крах советской системы не привел к стихийному развитию тех институтов и практик, которые характерны для капиталистической рыночной экономики. Этот факт заставил некоторых критиков сомневаться в том, означали ли вообще те переходные процессы, которые переживала Россия, переход к капитализму. М. Буравой, к примеру, охарактеризовал траекторию развития российской экономики как «инволюцию», напоминающую веберовский «грабительский капитализм», где банки и торговые монополии получают прибыли, но абсолютно ничего не инвестируют в производство. Производство же в России, по мнению Буравого, по-прежнему осуществляется по традиционной советской схеме (Bugawoy 1996; 2001). Ричард Эриксон даже определил формирующуюся систему как «индустриальный феодализм» (Ericson 2000). Однако со времени кризиса 1998 г. наблюдается значительный приток капитала в российскую промышленность. Это происходит по мере того, как растет число промышленных предприятий, перешедших во владение крупных российских холдинговых компаний, которые считаются знаменосцами капиталистических практик и структуры управления в России. В этой статье я обращусь к структурам и практикам, которые эти холдинговые компании внедряют на своих подконтрольных предприятиях, но сначала очерчу теоретические рамки нашего анализа, который опирается на анализ развития капитализма в Европе, предложенный Карлом Марксом.

Формальное и реальное подчинение труда капиталу

Карл Маркс видел специфическую черту капиталистического способа производства в подчинении производства вещей производству и присвоению стоимости и прибавочной стоимости. Это подчинение не являлось раз и навсегда определенным фактом, а представляло собой результат длительного исторического процесса, поддерживаемого постоянным противоречием двух аспектов капиталистического способа производства. На первых этапах данного исторического процесса «подчинение труда капиталу» (*subsumption of labour under capital*) носило чисто формальный характер, поскольку капиталисты взяли на себя управление производством, которое продолжало осуществляться уже сложившимися методами и оставалось по преимуществу ручным. Однако конкуренция вынудила капиталистов находить новые способы сокращения издержек, что со временем позволило им все чаще осуществлять непосредственное вмешательство в производственный процесс и породило «реальное подчинение труда капиталу» (*real subsumption of labour under capital*),

Маркс использовал эту концептуальную основу для анализа «капиталистического трудового процесса», от его истоков, лежащих в элементарном сотрудничестве ручных производителей, через развитие разделения труда в цехах, типичное для стадии мануфактуры, к зрелой фазе «современного машинного производства». Однако, возможно, под влиянием ярких публикаций Эндрю Юра, Маркс был склонен отождествлять реальное подчинение труда капиталу и реальную зависимость труда от капитала в трудовом процессе, причем власть капитала, по Марксу, овеществлялась в машинах. Критики Маркса обращались именно к этому его тождеству, обнаруживая в нем скрытый технологический детерминизм и подчеркивая тот факт, что даже простейшие механизмы должны разрабатываться инженерами, а самые сложные машины требуют контроля операторов, так что подчинение труда капиталу не обеспечивается одной лишь технологией (Thompson 1989; Knights, Willmott 1990).

Теоретики более позднего времени, изучавшие капиталистический процесс труда, уделяли особое внимание социальным аспектам противоречия между производством вещей и производством стоимости, выступающего основой устойчивого социального расслоения на промышленных предприятиях — расслоения, которое не представляется возможным преодолеть с помощью технологий, но которое неизбежно порождает трудности для капиталистического управления. В этом случае при исследовании развития капиталистического менеджмента чрезвычайно плодотворным является концептуальная схема Маркса, разработанная им для анализа развития капиталистических методов производства. Капиталисту остается надеяться на мастерство и инициативу инженеров и рабочих, которые должны гарантировать производство вещей, обеспечивая при этом все условия для того, чтобы и мастерство, и инициатива работников предприятия были ориентированы на максимизацию производства и прибавочной стоимости. В этом свете можно рассматривать развитие капиталистических форм управления, в том числе и такие его ключевые аспекты, как попытки ослабить контроль ква-

лифицированных работников над процессом производства (Braverman 1974; Stone 1973), попытки ограничить автономию мастеров и бригадиров и интегрировать линейных руководителей в управленческую иерархию (Edwards 1979; Lazonick 1990; 377-379), а также неустойчивое равновесие между различными подразделениями верхних эшелонов управления (производство, финансы, маркетинг) (Armstrong 1984; Knights and Willmott 1986).

Сильная сторона этой концептуальной схемы заключается в том, что она может использоваться для сравнительного и исторического анализа эволюции капиталистического способа производства, позволяющего, в свою очередь, распознавать различия между формами капитализма, сложившимися в разных местах и в разные периоды времени, при этом не выпуская из виду неотъемлемые структурные свойства капиталистического способа производства. В частности, она обеспечивает наиболее продуктивный подход к исследованию развития капитализма в России.

Советский способ производства

Общеизвестно, что Советский Союз перенял у капитализма технологию производства. И действительно, согласно теории марксизма-ленинизма, потенциал капиталистической технологии производства можно было полностью реализовать лишь в том случае, если она целиком высвобождалась из плена частной собственности на средства производства. Некоторые критики советской системы доказывали пользу того, что, заимствуя капиталистическую технологию производства, Советский Союз с неизбежностью воспроизводил и характерные для капиталистического производства социальные отношения (Linhart 1976), однако эти доводы лишь переворачивали присущий марксизму-ленинизму технологический детерминизм. В Советском Союзе капиталистическая технология не использовалась для максимизации производства и прибавочной стоимости, поскольку советская экономическая система не опиралась на производство предметов потребления. Партийно-государственный аппарат, разумеется, прилагал все усилия для того, чтобы повысить до предела уровень производства и увеличить присваиваемый излишек, но излишек этот принимал форму не прибавочной стоимости, а принудительных поставок товаров и услуг со стороны промышленных предприятий и организаций. В советской экономической системе трудовой процесс был подчинен не производству прибавочной стоимости, а достижению плановых показателей валового производства. Количество затраченного труда и потребляемой энергии, а также материальные затраты регулировались техническими нормами, превышать которые ни в коем случае не следовало, но, помимо этих норм, у руководства предприятий едва ли были стимулы активизировать работников, увеличивать рабочий день, повышать производительность труда или экономить на использовании ресурсов. Таким образом, мы имеем дело с особым советским способом производства, где промышленное предприятие представляет собой относительно сплоченное образование, ориентированное не на повышение производительности, а на реализацию плановых задач и выполнение норм и плановых показателей, регулирующих производственные затраты (Clarke 1993). Прибыли

от повышения производительности, которого удавалось добиться в рамках выполнения плана, как правило, не присваивались центром и не использовались для дальнейшего вложения в производство, а расходовались на благо рабочего коллектива, к примеру, перечислялись на нужды социального обеспечения, организацию культурного досуга, покупку спортивного инвентаря. Стиль управления, характерный для советского предприятия, можно описать как «авторитарно-патерналистский», причем директор предприятия обладал всей полнотой власти на предприятии, которое изображалось как «трудовой коллектив» (Samara Research Group 1995). Управление предприятием имело жесткую иерархическую формальную структуру, но на деле управление осуществлялось на базе неформальных отношений, с помощью которых можно было обойти формальные структуры и обязанности, а предписанные задачи постоянно обсуждались и пересматривались. То управленческое подразделение, которое ведало производством, осуществляло безусловное господство над другими службами, причем цепочка власти протягивалась от директора через заместителя директора по вопросам производства и главного инженера к начальникам цехов. Вспомогательные производственные цеха подчинялись центральному; работа в них была менее статусной и предполагала более низкие ставки. Финансовый отдел, отдел кадров и отдел снабжения считались периферийными службами, так что их полномочия едва ли простирались дальше бухгалтерского учета и составления отчетов. Ответственность за выполнение производственных задач передавалась вниз по иерархической лестнице и возлагалась на начальников цехов и отделов, бригадиров, мастеров и даже рядовых рабочих. Существовала специальная система наказаний и поощрений, которая должна была гарантировать успешное выполнение каждым работником предприятия своих задач. Эта система включала в себя тейлоровские схемы сдельной оплаты труда, хотя нестабильность производства и поставок означала, что в реальности необходимо было осуществлять гибкое руководство данной системой, так что и наказания, и поощрения назначались вполне произвольно. Цеха на предприятии обладали высокой степенью автономности, а начальники цехов, соответственно, довольно большими полномочиями, в то время как рабочие и их непосредственные линейные начальники имели высокий уровень контроля технологического процесса, что налагало дополнительную ответственность на кадровых рабочих и требовало от них высокой квалификации. Внутренние конфликты на предприятии, как правило, носили характер личных конфликтов и разрешались на неформальном уровне, иногда с помощью перевода одного из участников на другую работу, изредка путем увольнения. В то же время системные конфликты, как правило, выходили вовне и направлялись в высшие инстанции. Так, в рамках предприятия начальник цеха представлял интересы цеха в процессе переговоров с генеральным директором, в то время как генеральный директор представлял интересы всего предприятия на совещаниях в министерстве (Granick 1954; Clarke 1995).

Переход к капитализму в России

Распад советской системы поначалу не оказал особого влияния на внут-

ренную структуру и динамику развития предприятий, которые по-прежнему осуществляли производство в соответствии с собственной логикой и приоритетами. Однако неожиданно предприятия столкнулись с необходимостью собственного снабжения и самостоятельного поиска рынков сбыта для своей продукции, а также с проблемой покупок и продаж, совершаемых в условиях дефицита финансовых ресурсов. Руководство предприятий видело свою основную задачу в обеспечении воспроизводства этих предприятий как единиц производства, от чего зависели и их собственные доходы и статус. Эта цель выразилась во взятом ими на себя обязательстве «сохранить трудовой коллектив». На первом этапе продолжали функционировать старые цепочки поставок; предприятия продолжали получать материалы от своих традиционных поставщиков и сбывали производимую продукцию таким же традиционным заказчикам, несмотря на то, что распад Советского Союза повлек за собой колоссальный ущерб для тех предприятий, которые находились в экономической зависимости от связей с другими советскими республиками. Обесценивание оборотного капитала в результате инфляции означало, что предприятия располагали лишь очень незначительной кассовой наличностью, так что сделки финансировались за счет накопления долга. В ситуации макроэкономического упадка очень быстро создалось положение, когда на тех предприятиях, которые располагались на периферии системы поставок, начали скапливаться нераспроданные товары, так что им пришлось сокращать производство и ограничивать число заказов. Перспектива усугубляющегося кризиса заставляла придавать все большее значение сбыту, поставкам и финансированию. На первых порах отделы, ведавшие этими вопросами, по-прежнему оставались в подчинении у производственных отделов, выполняя функции обеспечения снабжения, поиска рынков сбыта для производимой продукции и финансовых ресурсов, которые позволяли бы предприятию поддерживать производство, однако они неизбежно приобретали все большее значение, играя роль посредника между предприятием и рынком, с его жестким экономическим давлением. Финансовые проблемы можно было обойти путем накопления долга и заключения бартерных сделок, но объемы продаж постепенно вытесняли плановые показатели с позиций определяющих факторов уровня производства (Clarke 1996). Предприятия искали помощи повсюду, обращаясь за поддержкой к местным и региональным властям, но чаще всего пользуясь услугами «протокапиталистических» финансовых и торговых компаний-посредников, которые возникли еще при советской власти, достигли расцвета в период перестройки, а теперь вышли из тени. Конечно, подобные сделки открывали полный простор для административной коррупции, но как бы коррумпированы ни были верхние эшелоны управления, они так или иначе были заинтересованы в сохранении подведомственных предприятий как единиц производства.

Речь идет как раз о той фазе, которая получила у М. Буравого название «фазы торгового капитализма». В этой фазе «первоначальное накопление капитала» привело к возникновению хищнических торговых капиталистов, которые стремились получать прибыль, пользуясь своим контролем над поставками: дешево покупая и дорого продавая. Таким образом, вместо

того, чтобы навязывать предприятиям новую капиталистическую логику, они вызвали их «инволюцию», которая выражалась в акцентуализации советских характеристик этих предприятий, а также в демонетизации их сделок. Однако эта фаза носила лишь временный характер. К середине 1990-х годов большинство сделок осуществлялось по безналичному расчету, а большинство российских предприятий были убыточными и обремененными огромными долгами. Эти предприятия продолжали коммерческую деятельность только потому, что в то время закон о банкротстве фактически не позволял доказать банкротство такого предприятия, а также потому, что федеральные и региональные власти крайне неодобрительно относились к возбуждению дел о банкротстве из-за их негативных социальных и экономических последствий*. Конец данной фазы ознаменовался кризисом 1998 г., сопровождавшимся дефолтом и девальвацией. Кризис 1998 г. вновь дал шанс развитию внутреннего производства и положил начало периоду стабилизации и даже некоторому неустойчивому экономическому росту, в результате чего российская экономика постепенно вновь начала обретать денежную форму. Что еще более важно, кризис сильно ударил по банкам и повлек за собой резкое сокращение возможностей извлечения прибыли в ходе финансовых операций. Поэтому наиболее влиятельные финансово-промышленные группы, прежде жестко ориентированные на работу с банками, вынуждены были обратиться к иным, более надежным способам зарабатывать деньги (Novitskiy 2002). В то же время введение нового закона о банкротстве в 1998 г. значительно упростило для кредиторов процедуру приобретения обанкротившихся предприятий, будь они даже кредитоспособными, по очень выгодным ценам (Sprenger 2002)** . В результате кризиса 1998 года российский капитал стал в значительной мере перетекать в производство — по мере того как холдинговые компании путем покупки акций, приобретения акций без фиксированного дивиденда в счет долга или через конкурсное производство покупали в собственность промышленные предприятия, часто по бросовым ценам***. Согласно приблизительной оценке Международного банка реконструкции и развития, осуществившего первое систематическое исследование собственности на российские про-

* Гэдди и Икс назвали эту фазу «фазой виртуальной экономики» (Gaddy, Ickes 1998), однако их модель приписывает излишнюю логичность и стабильность ситуации, которая на самом деле была абсолютно непредсказуемой.

** В 2002 г. в закон о банкротстве были внесены новые поправки, цель которых заключалась в усложнении процедуры приобретения предприятий-должников внешними компаниями, однако к тому времени холдинговые компании полностью использовали шанс, предоставленный им законом 1998 г., и сделали ряд выгодных приобретений (Woodruff 2002).

*** Российские финансово-промышленные группы занимались приобретением акций промышленных предприятий, не являющихся их сырьевой базой, но работающих в области энергетики и металлургии, и до кризиса 1998 г. В этих акциях они в первую очередь видели либо средство обеспечения источников снабжения и рынков сбыта готовой продукции, либо рычаг влияния на местные власти. Однако в целом лишь после кризиса 1998 г. они начали активно вкладывать средства в эти предприятия, а также осуществлять непосредственное вмешательство в их управление. До 1999 г. даже в наиболее доходных отраслях — металлургии, нефте- и газодобывающей промышленности — не предпринималось практически никаких мер по реструктуризации системы управления предприятий, а инвестиции держались на чрезвычайно низком уровне.

мышленные предприятия, в 2003 г. 23 крупнейших финансово-промышленные группы контролировали по меньшей мере 35 % товарооборота и 16 % рынка труда в 32 промышленных секторах, ставших объектом изучения (World Bank 2004:99).

Российский капитализм; расцвет холдинговых компаний

Само по себе приобретение предприятия холдинговой компанией еще не превращает его из советского в капиталистическое, В этом заключается еще одна трудность, с которой сталкивается капитализм в России. Что же происходит, когда бывшее «советское» предприятие поглощается современной капиталистической компанией? Отвечая на этот вопрос, я начну с того, что подведу итог небольшому количеству глубоких case-studies, посвященных российским промышленным предприятиям, находящимся под контролем холдинговых компаний. Эти case-studies проводились как часть еще не законченного проекта по изучению реструктуризации системы управления на «передовых» российских предприятиях. Предполагается, что в конечном итоге изучению подвергнутся 50-60 предприятий, принадлежащих различным секторам и отраслям российской экономики*. К настоящему времени мы полностью осуществили 31 case, объектами двенадцати из которых стали предприятия пяти регионов, подконтрольные большим холдинговым компаниям**. Эти предприятия производят трубопроводы, авиационные двигатели, моющие средства, удобрения, металлорежущие станки, продукты нефтехимии (2), цемент, трикотаж и электрические трансформаторы, перерабатывают уголь и осуществляют мобильную связь.

Мы предположили, что характер реструктуризации должен зависеть от тех целей, которые холдинговая компания преследовала при покупке промышленного предприятия, поэтому необходимо выделить разные типы холдинговых компаний. Мы можем разработать приблизительную классификацию, основываясь на том, являются ли изучаемые нами компании вертикально интегрированными (сюда относятся компании, которые приобретали предприятия, представляющие собой элементы единой производственной цепи), горизонтально интегрированными (этой категории принадлежат компании, которые стремились добиться монопольного положения на региональном или федеральном рынке) или диверсифицированными (эти компании приобретали ценные бумаги предприятий, чтобы получить дополнительную прибыль и увеличить биржевую стоимость своих акций).

Наибольшее количество холдинговых компаний с вертикальной интеграцией возникло в нефте- и газодобывающей промышленности, а также в сфе-

* Проект осуществляется при поддержке Британского Совета по вопросам Экономики и Социальных Исследований (грант R000 23 9631). Мы работаем в сотрудничестве с Институтом сравнительных исследований трудовых отношений (ИСИТО) в Москве и Санкт-Петербурге, а также Кемерово, Свердловске, Перми, Самаре, Ульяновской области и в Республике Коми.

** У большинства других предприятий также есть влиятельные внешние акционеры, однако эти акционеры либо не являются крупными холдинговыми компаниями, либо не обладают неоспоримым правом на управление предприятиями. Мы получили доступ к предприятиям лишь при условии, что обеспечим строгую конфиденциальность, поэтому в данной статье я вынужден ограничиться минимумом сведений об отдельных предприятиях,

ре металлургии. В этих отраслях финансово-промышленные группы, сфера интересов которых включала нефтяные и металлургические компании, приобретали предприятия обрабатывающей промышленности и предприятия-поставщики с целью создания интегрированной системы производства. В то же время они постепенно распространяли влияние и на другие отрасли промышленности: в условиях экономической и политической нестабильности каждая холдинговая компания стремилась укрепить позиции уже имеющихся у нее подконтрольных компаний путем установления контроля над их поставщиками и рынками сбыта. В данном случае холдинговая компания прежде всего заинтересована в том, чтобы обеспечить надежные поставки ресурсов и готовых изделий высокого качества по сходной цене. А для этого зачастую необходимо вкладывать значительные средства в модернизацию производственного оборудования и следить за тем, чтобы производимая продукция отвечала всем техническим требованиям.

Активное развитие холдинговых компаний с горизонтальной интеграцией наблюдалось в первую очередь в отраслях, где ведущие роли принадлежали сравнительно небольшому числу крупных производителей стандартизированной продукции. Главная цель холдинговой компании заключается в том, чтобы установить влияние на региональном или национальном рынке и снизить свои издержки путем рационализации производственного процесса на подконтрольных предприятиях. Эти задачи выполняются за счет сосредоточения производства на тех предприятиях, где оно требует наименьших затрат, а также за счет концентрации управленческих функций в руках холдинговой компании, так что роль подконтрольных предприятий сводится к обеспечению производственной базы. Некоторые холдинговые компании с горизонтальной интеграцией в своем производстве ориентированы на экспорт, и в таком случае их основная цель заключается в том, чтобы полностью контролировать поставки и обеспечивать соответствие продукции стандартам качества на мировом рынке.

Диверсифицированные холдинговые компании, как правило, принимают форму промышленных групп, которые могут включать в себя несколько относительно независимых холдинговых компаний с вертикальной и горизонтальной интеграцией. Диверсифицированные компании прежде всего заинтересованы в максимизации прибылей подконтрольных им предприятий и успешном развитии этих предприятий в долгосрочной перспективе для дальнейшего повышения биржевой стоимости акций. Для этого могут потребоваться крупные инвестиции в модернизацию производственного оборудования или разработку новых производственных линий, но иногда для того, чтобы выжать за короткое время максимальную прибыль, достаточно просто сократить издержки.

Существуют также холдинговые компании, которые получают государственное финансирование. Их задача — оказывать поддержку региональному или федеральному правительству в проведении определенной политики, например, обеспечивать рабочие места или выступать протекционистом в производстве стратегических товаров. Здесь мы не будем рассматривать такого рода компании, поскольку они играют принципиально

иную роль — в основном оказывают поддержку вспомогательным службам предприятий (научно-исследовательская и опытно-конструкторская работа, сбыт и маркетинг, получение кредитов), — а потому гораздо меньше вмешиваются в управление предприятиями.

Наконец, можно предположить, что те предприятия, которые были приобретены иностранными компаниями, подверглись более радикальной перестройке. У зарубежных инвесторов существуют различные мотивы для того, чтобы покупать российские предприятия, которые могли бы изготавливать продукцию для внутреннего рынка, вместо того чтобы вкладываться в развитие собственного производства*. Однако, пожалуй, к числу важнейших причин относятся возможность одновременно с покупкой уже существующего предприятия приобрести и его клиентуру, известные на российском потребительском рынке торговые марки, высококвалифицированные кадры и, в ряде случаев, передовые российские технологии. Но какими бы ни были мотивы зарубежных собственников, они сталкиваются с теми же трудностями, что и отечественные холдинговые компании: они также заинтересованы в снижении затрат на производство, повышении качества продукции и организации эффективной системы маркетинга и сбыта.

Во всех рассмотренных случаях, за исключением компаний, финансируемых государством, холдинговая компания совершенно определенно представляет собой капиталистическую организацию, ориентированную на максимизацию прибыли. Среди предприятий, попавших в нашу выборку, есть и те, что принадлежат компаниям с вертикальной интеграцией, и те, чьим собственником являются компании с горизонтальной интеграцией, и те, что находятся под контролем диверсифицированных компаний. Два из этих предприятий управляются иностранными компаниями, а еще у двух есть влиятельные зарубежные акционеры, которые, однако, не имеют контрольного пакета.

Ниже мы, опираясь на результаты наших case-studies, в общих чертах опишем характерные признаки процессов реструктуризации на предприятиях, перешедших в собственность холдинговых компаний, обращая внимание на те отличия, которые определяются целями холдинговых компаний, в тех случаях, когда эти различия имеют значение. Несмотря на то, что наши заключения основываются лишь на двенадцати case-studies, поразительное соответствие данных, собранных нами в разных регионах и чрезвычайно отличных друг от друга отраслях, дает нам некоторые основания считать, что наши выводы имеют более общий характер.

* Случаев капиталовложений иностранных компаний в организацию собственного производства в России известно очень немного, что, по всей видимости, связано с осторожным отношением зарубежных инвесторов к российскому рынку. Они, как правило, ограничиваются работой в нефтяной и газовой промышленности (строительство трубопроводов и производство нового добывающего оборудования) и в производстве напитков (Coca-Cola, Pepsi-Cola и различные пивоварни, толчком к развитию которых служат начальные капиталовложения из средств уже существующих предприятий). Что касается автомобилестроения, то свой небольшой сборочный цех неподалеку от Санкт-Петербурга построил Ford, но другие автомобильные компании не заходят дальше «невинного заигрывания» с авторитетными российскими производителями.

Система управления и руководство подконтрольными предприятиями

На всех предприятиях, ставших объектами наших case-studies, функции принятия стратегических решений целиком сконцентрированы в холдинговой компании. Управление подконтрольными предприятиями осуществляется в основном через составление годового бюджета. Подконтрольное предприятие либо имеет собственное правление, большинство членов которого являются представителями холдинговой компании, либо подчиняется непосредственно правлению холдинговой компании. Вообще холдинговые компании, как правило, не вмешиваются в повседневные вопросы управления предприятием: эта ответственность возлагается на генерального директора, кроме мониторинга их исполнения. В двух случаях специальный представитель холдинговой компании занимал сверхштатную должность в управленческом корпусе предприятия (в одном случае он назывался «исполнительный директор», в другом — «заместитель генерального директора по общим вопросам»), работая параллельно с генеральным директором и обладая полномочиями санкционировать его решения от имени холдинговой компании. На небольшом числе предприятий генеральный директор одновременно являлся членом правления подконтрольного предприятия или даже холдинговой компании, но ситуация, когда генеральный директор являлся бы влиятельным акционером компании, полностью исключается. Таким образом, наблюдается четкое разграничение функций владения и контроля.

Приобретение предприятия холдинговой компанией с вертикальной или горизонтальной интеграцией практически всегда приводит к концентрации в данной компании функций управления в сфере финансов, продаж, маркетинга, а в случае холдинговых компаний с вертикальной интеграцией — еще и поставок, в то время как роль соответствующих служб на подконтрольных предприятиях в значительной мере сводится к традиционному оформлению документов, ведению учета и составлению отчетов. В ряде случаев руководство кадрами на предприятии также осуществляется под контролем отдела кадров холдинговой компании. Чаще всего подконтрольное предприятие сохраняет за собой некоторую свободу действий в этих сферах, хотя любое решение, влекущее за собой расходы, должно быть утверждено в холдинговой компании. Если предприятие переходит в собственность диверсифицированной холдинговой компании, оно, вероятнее всего, сохраняет за собой ответственность по организации сбыта, поставок, маркетинга, управления кадрами и даже по ведению финансов.

Централизованное решение финансовых и коммерческих вопросов в холдинговой компании сводит роль подконтрольного предприятия к обеспечению производственной базы, фактически воспроизводя его традиционное «советское» назначение как ориентированного на производство трудового коллектива. Процесс планирования и система контроля в том виде, как их организуют холдинговые компании, также живо напоминают о своих аналогах времен Советского Союза. При этом отношения, связывающие холдинговую компанию и подконтрольное предприятие, очень схожи с традиционными отношениями между предприятием и министерством, хотя плановые

показатели в капиталистической системе, разумеется, отличаются от количественных показателей, принятых в советской плановой системе.

Хотя подконтрольные предприятия полностью принадлежат холдинговым компаниям, несколько наших респондентов со всей очевидностью воспринимали предприятия, на которых работали, как самостоятельные субъекты, выполняющие задания холдинговых компаний в обмен на денежные ресурсы. Они также четко различали ресурсы холдинговой компании и «собственные» ресурсы предприятия, как если бы дело происходило в Советском Союзе. В некоторых случаях предприятие действительно получало разрешение реализовывать «сверхплановую» продукцию по собственной инициативе и, с разрешения холдинговой компании, использовать выручку на собственные нужды. Но свобода действий у предприятия в этом случае сильно ограничена, поскольку холдинговая компания все равно осуществляет жесткий контроль над распределением ресурсов и расходами на предприятии.

Подконтрольное предприятие подготавливает бизнес-план на следующий год, куда входит общий, очень подробный бюджет. План проходит процедуру защиты в холдинговой компании и после внесения необходимых поправок представляется на рассмотрение в правление. Бизнес-план включает в себя производственные планы и расчет сопутствующих затрат на рабочую силу, сырье, техническое обслуживание и текущий ремонт, а также работу вспомогательных служб на следующий год. К нему прилагаются заявки на инвестирование нового оборудования, строительства и расширения производственных фондов.

Процесс планирования, как правило, занимает несколько месяцев. В нем участвуют все отделы и службы подконтрольного предприятия. В качестве ориентира при планировании всегда выступают плановые задания по продажам на следующий год. В холдинговых компаниях с вертикальной интеграцией эти плановые задания назначаются сверху — самими компаниями, поскольку они должны соответствовать тем контрольным цифрам поставок, которые определяются нуждами других предприятий производственной цепи. В холдинговых компаниях с горизонтальной интеграцией между самими компаниями и их подконтрольными предприятиями существует более тесное взаимодействие, так как холдинговые компании разрабатывают общие планы обеспечения сбыта, которые они впоследствии должны распределить по всем производственным мощностям, при этом принимая во внимание издержки производства*. В других случаях планами обеспечения сбыта занимается отдел маркетинга, и в этом случае плановые показатели принимают вид планового прироста продаж на текущий год. Плановая себестоимость продукции, а в компаниях с вертикальной интеграцией и основные затраты на производство, также определяются холдинговыми компаниями. В других компаниях себестоимость продукции определяет отдел сбыта с учетом средних рыночных цен и себестоимости единицы продукции.

Плановые задания по продажам обуславливают производственный план, который передается цехам и производственным отделам. Они, в свою оче-

* Издержки производства на всех тех исследуемых предприятиях, которые входили в состав объединений с горизонтальной интеграцией, были относительно невелики, так что их вынуждали работать на пределе производственных мощностей, а иногда и превышать их.

редь, оценивают этот план в соответствии с собственными производственными мощностями, принимая в расчет вынужденный простой во время технического обслуживания или замены оборудования,* и назначают сумму испрашиваемых средств, покрывающую затраты труда и материальные затраты, техническое обслуживание и ремонт.

Планирование капиталовложений осуществляется в соответствии с советскими традициями. Инвестиционные проекты основываются на заявках на переоборудование, исходящих из цехов или от инженерно-технического персонала. Приоритет здесь принадлежит постепенной замене износившегося оборудования и реконструкции обветшавших зданий. Перед процедурой защиты в холдинговой компании такие заявки рассматривает и сводит в единый документ специальный технический совет. Необходимо также обеспечить экономически обоснованную реализацию проектов капиталовложений, так что, как правило, утверждают только те из них, которые обещают очень быстро окупиться. Предложения о более масштабной реконструкции и, соответственно, проекты капиталовложений, предусматривающие большие затраты, обычно вносит холдинговая компания, руководствуясь при этом производственной необходимостью.

Сводный план и сопутствующий бюджет приводят в соответствие в планово-экономическом отделе. Если расчетная себестоимость единицы продукции свидетельствует о нерентабельности производства, планы на расходы, скорее всего, отошлют в цеха для нового рассмотрения, в ходе которого необходимо будет разработать определенные меры экономии. Перед передачей в правление и план, и бюджет проходят процедуру подробного рассмотрения в холдинговой компании. Утвержденные план и бюджет становятся на предприятии контрольными документами на следующий год; любое изменение может быть осуществлено исключительно с санкции холдинговой компании. По инициативе холдинговой компании или с ее одобрения план и бюджет будут регулярно корректироваться в течение года, в соответствии с полученными заказами и осуществленными продажами.

Соответствие издержек предусмотренному бюджету очень жестко отслеживается, причем как на предприятии, так и в холдинговой компании. Любой перерасход чреват расследованием и, как правило, наказанием виновных: непредусмотренные расходы компенсируются за счет последующих сбережений. Издержки, вызванные непредвиденными обстоятельствами, например, поломками оборудования, должны быть утверждены холдинговой компанией.

Структура управления и должностные обязанности на предприятии

В большинстве случаев генеральный директор предприятия, а зачастую и другие топ-менеджеры, назначаются холдинговой компанией из числа соб-

* Холдинговая компания зачастую оказывает давление на предприятие, требуя увеличить производство и расширить рынок сбыта, но для этого предприятие оказывается вынужденным до предела сократить время простоя. Так воспроизводится традиционная советская проблема — пренебрежение техническим обслуживанием и ремонтом оборудования (Berliner 1976).

ственных надежных кадров, хотя в ряде случаев при приобретении предприятия генеральный директор и старшие менеджеры сохраняют за собой посты или же назначаются из числа работников предприятия, поскольку досконально знают все особенности производства и хорошо знакомы со спецификой предприятия в целом. Как постоянно подчеркивается на предприятии, главные требования, предъявляемые к старшим менеджерам, большинство из которых имеет и высшее техническое, и высшее экономическое образование, — это профессионализм и преданность делу. Менеджеры нового поколения в большинстве своем молоды и часто имеют опыт стажировок за рубежом. Если на руководящие посты назначают людей «со стороны», это может вызвать возмущение у менеджеров, уже давно работающих на предприятии: ведь таким образом перекрываются пути их дальнейшего карьерного роста и грубо нарушается традиция назначения высших управленцев и главных специалистов из числа работников предприятия — «наших людей», хорошо знающих предприятие, его традиции и преданных ему. Однако их возмущение не принимает форму открытой вражды при условии, что новые менеджеры демонстрируют высокий профессионализм и готовы следовать сложившимся на предприятии традициям.

В большинстве случаев на предприятии происходила определенная реорганизация системы управления, инициатором которой иногда выступала холдинговая компания, а иногда и новый генеральный директор. Самая распространенная перемена, осуществляемая на уровне высшего исполнительного руководства — это переход от системы управления с жесткой иерархией к передаче значительной части полномочий и ответственности функциональному руководству. Кроме того, особое значение придается коллегиальности команды высших администраторов. Поощряется обмен информацией по горизонтальным связям — между начальниками отделов, хотя генеральный директор, будучи представителем холдинговой компании на предприятии, сохраняет за собой роль последней властной инстанции, так что вполне возможно, что в этом случае речь идет о коллегиальности скорее декларируемой, чем реально существующей.

Если на предприятии советского времени основным считалось управление производством, то теперь оно значительно уступает сбыту и финансам. В тех случаях, когда ответственность за организацию сбыта и маркетинга удерживается за предприятием, соответствующие отделы, как правило, играют ведущую роль в руководящей группе точно так же, как сам сбыт играет определяющую роль при составлении производственных планов цехов и производственных отделов. В тех же случаях, когда сбыт и маркетинг находятся под контролем холдинговой компании, решающее значение продаж находит выражение в доминировании холдинговой компании, в то время как отделу сбыта на предприятии приписывается относительно низкий статус. Коммерческий директор — тоже очень важная фигура на предприятии: он (в редких случаях она) обычно назначается холдинговой компанией, поскольку в число его функций входит контроль расходов, тогда как планово-экономический отдел несет ответственность за составление и реализацию плана. Большинство предприятий либо уже ввело, либо в настоящее время вводит

информационные управленческие системы с хорошей технической базой, чтобы обеспечить себя информацией, поступающей в реальном времени и позволяющей отслеживать выполнение плана и сопутствующие расходы.

В нескольких случаях проводилась рационализация структуры предприятия, сопровождавшаяся слиянием отделов и централизацией вспомогательных служб. Цель этих мероприятий заключалась в сокращении управленческого аппарата. На ряде предприятий, особенно тех, что находились под контролем зарубежных компаний, наоборот, вводились новые отделы, которые были призваны обеспечивать прозрачную систему распределения издержек по различным производственным линиям. Только на одном предприятии (собственником которого была иностранная компания) наблюдалось значительное сокращение уровней системы управления, причиной которого, по всей видимости, выступило колоссальное снижение численности служащих на предприятии в постсоветский период.

Некоторые предприятия передали оставшиеся «непроизводственные» средства социального обеспечения муниципальным образованиям или другим, отделившимся от них, предприятиям. Однако в абсолютном большинстве случаев старые пособия по социальному страхованию и пособия, выплачиваемые из благотворительных фондов, после резкого сокращения 1990-х гг. были не только полностью восстановлены в объеме, но порой и увеличены. Вышесказанное справедливо также для общего объема социальных гарантий. Менеджеры нового поколения — это, как правило, не просто бухгалтеры-прагматики, а люди, преданные традициям патернализма на предприятии. Правда, теперь такой патернализм обозначают модным выражением «корпоративная социальная ответственность». Так, на одном предприятии новый генеральный директор был вынужден под давлением уже сложившегося управленческого коллектива и рядовых работников отменить свою политику сокращения социальных пособий. На всех предприятиях свои традиционные социальные функции продолжают выполнять профсоюзные организации, причем профорги по-прежнему работают в тесном сотрудничестве с генеральными директорами.

На нескольких предприятиях функции вспомогательных служб, таких как транспорт, уборка, техобслуживание, ремонт, были переданы независимым компаниям, получившим контракт на конкурсной основе.

Реструктуризация системы управления чрезвычайно редко распространяется за пределы высшего руководства, так что управление производством практически на всех предприятиях осуществляется традиционными способами. Так, сохраняется зависимость процесса производства от труда квалифицированных рабочих, или же эта зависимость еще больше усиливается с повышением требований к качеству продукции. Остаются проблемы старения оборудования и дефицита высококвалифицированных кадров*. Ни на

* Трансформация традиционной советской системы организации производства становится возможной только в том случае, если ее основу составляют крупные капиталовложения во внедрение современных производственных технологий, включая усовершенствованные системы контроля, ограничивающие свободу действий рядовых работников. Хотя некоторые из предприятий, где мы проводили case-studies, действительно инвестировали значительные

одном из предприятий мы не наблюдали каких-либо существенных изменений в структуре или функциях управления производством, несмотря на то, что гораздо более жесткий контроль над расходами оборачивается для начальников цехов и бригадиров значительным ограничением свободы действий, отчего у них могут возникнуть проблемы при исполнении повседневных управленческих функций. На некоторых предприятиях плановые показатели выражаются в таких привычных физических единицах, как количество штук произведенной продукции, объем использованных материалов, количество задействованных работников; на других предприятиях они измеряются в денежных единицах, или же используются обе системы.

Ни на одном из предприятий не произошло внедрения новой систематической стратегии управления кадрами, если не считать методов управления людскими ресурсами, так что руководство кадрами продолжает осуществляться преимущественно традиционными способами. Даже если у холдинговой компании существует своя стратегия управления кадрами, то для того, чтобы привести ее в исполнение, практически ничего не предпринимается. Уровни кадрового обеспечения, как и прежде, определяются в основном традиционными техническими нормами согласно штатному расписанию и/или в соответствии с фондом заработной платы, хотя менеджеры и могут обратиться с особым прошением о найме работников в том случае, если смогут доказать необходимость в новом персонале. Найм старших менеджеров и инженерно-технического персонала обычно осуществляется на конкурсной основе, где основными критериями выступают профессиональная квалификация и «личные качества» (потенциальная преданность делу и ответственность). Основными каналами найма служат частные агентства по трудоустройству и деловые контакты. Рабочие цехов, как и прежде, нанимаются линейными менеджерами, и здесь основным каналом найма являются личные связи. На многих предприятиях все новые назначения должны утверждаться лично генеральным директором, а назначения на руководящие посты — непосредственно холдинговыми компаниями.

Все без исключения предприятия, ставшие объектами наших case-studies, в 1990-е гг. пережили сильный спад производства и потеряли значительную часть квалифицированных кадров, поэтому восстановление производства неизбежно сопряжено с проблемой дефицита квалифицированного труда. В 1990-е гг. фактически не осуществлялся найм новых работников, а, кроме того, карьера в сфере промышленного производства на данный момент представляется молодым людям непривлекательной. Эти факторы обуславливают старение костяка трудового коллектива на предприятиях. Поэтому наблюдается возобновление интереса к обучению мо-

средства, их оказалось недостаточно для того, чтобы коренным образом изменить традиционную систему организации производства. Дело в том, что часть этих средств расходовалась на постепенную, а порой и полную замену производственного оборудования, причем установка нового оборудования зачастую сопровождалась созданием новых цехов или отделов. Что же касается системы управления на новых предприятиях, основанных зарубежными компаниями, то нам пока не удалось получить доступ хотя бы к одному из них.

приятнях. Поэтому наблюдается возобновление интереса к обучению молодых кадров; зачастую эта практика инициируется холдинговой компанией. Некоторые компании возродили советскую традицию подготовки «кадрового резерва, из числа служащих, приобретающих достаточную квалификацию для того, чтобы в будущем занять места тех, кто уволится или уйдет на пенсию. Многие компании возобновили старые связи с местными техникумами и колледжами, обеспечивая тем самым надлежащую подготовку и последующий наем требуемых квалифицированных работников и формируя внешний по отношению к предприятию «кадровый резерв».

Политические связи

В большинстве книг, посвященных российской экономике, особое внимание уделяется взаимопроникновению капитала и государственных структур. Однако в ходе исследования мы с удивлением обнаружили, что все предприятия, перешедшие в собственность холдинговых компаний, всячески подчеркивали дистанцию между собой и местными и региональными властями, настойчиво утверждая, что они никогда не просили помощи у власти и никогда такой помощи не получали. Единственную свою обязанность перед властью они видели в уплате налогов, а в обмен просили лишь одного — не вмешиваться в их дела*. Вообще, будучи крупнейшим работодателем и основным источником пополнения местного бюджета, подобное предприятие не нуждается в использовании политических связей для успешной деятельности. Хотя в большинстве случаев предприятия оказывали определенную помощь местному сообществу, но помощь эта либо носила благотворительный характер, либо, в конечном счете, преследовала коммерческую выгоду, а не предоставлялась в обмен на политическую протекцию. С другой стороны, в большинстве случаев холдинговые компании были активно задействованы в политической деятельности, оказывая поддержку федеральному правительству, и некоторые предприятия рассчитывали на то, что в случае необходимости компании-собственники используют свое влияние для того, чтобы провести выгодное для предприятия решение. По всей видимости, среди крупных холдинговых компаний и финансово-промышленных групп намечается тенденция к сокращению своей зависимости от ненадежных политических связей на федеральном уровне, а взамен — налаживанию международных контактов, которые, как они надеются, обеспечат им более надежные гарантии в том случае, если они лишатся политической поддержки. Связи последнего рода можно установить с

* Связи с местными и региональными властями гораздо важнее для независимых предприятий, которые не имеют доступа к ресурсам холдинговых компаний. О том же свидетельствуют результаты исследования Международного банка реконструкции и развития: согласно его выводам, правда, основанным на сравнительно небольшом наборе данных, предприятия регионального уровня чаще склонны принимать участие в «захвате государства», чем предприятия федерального уровня (World Bank 2004: 114).

помощью зарубежных партнеров или акционеров, не имеющих контрольного пакета акций, а также за счет займов иностранных банков*.

Инвестиции и снижение издержек производства

На всех предприятиях, где проводились case-studies, холдинговые компании делали крупные вклады на различные цели. Наиболее распространены капиталовложения в компьютеризацию информационных систем управления, ремонт и реконструкцию зданий, энергосберегающие технологии, смену изношенного оборудования и, что требует гораздо больших затрат, приобретение современного производственного оборудования. Если большинство планов реконструкции, ремонта и замены оборудования составляется предприятиями, то приобретение современного производственного оборудования, как правило, инициируется холдинговой компанией. На первом этапе большинство средств инвестируют холдинговые компании, либо непосредственно, либо путем обеспечения гарантий по кредиту,** но как только предприятие крепко становится на ноги, то именно оно берет на себя большую часть вкладов, черпая средства из собственных нераспределенных прибылей или из кредитов, которые берет уже от своего лица.

Удивительной особенностью российского капитализма является важная роль самообеспечения. При советской системе ненадежность поставок и политические торги, связанные с обеспечением поставок, повышали важность самообеспечения. Самообеспечение выступало основным принципом как на уровне предприятий, так и на уровне министерств. Западные критики видели в экономической автаркии предприятий ключевой признак иррациональности советской системы: ведь принцип самообеспечения сокращал прибыли, которые можно было бы получать в результате специализации производства, и препятствовал повышению эффективности от роста масштабов производства (Graniak 1960: 135-136). Предполагалось, что переход к рыночной экономике снимет необходимость в самообеспечении, поскольку предприятия получают возможность закупать сырье на рынке по более низкой цене, чем в случае самостоятельного производства аналогичного сырья. Но сохраняющаяся нестабильность российского рынка определяет постоянную неустойчивость и ненадежность поставок, а поскольку в российской рыночной экономике господствующее положение занимают локальные, региональные и национальные олигополии, самообеспечение приобретает даже большее значение, чем в советской экономике.

Независимые предприятия создают собственные сети сбыта и розничные торговые точки, чтобы обеспечить независимость от торговых посредников, расходуют исключительно собственные средства на инвестиции и инновации с тем, чтобы избежать зависимости от внешних финансовых структур, обеспечивают автономное производство необходимого сырья.

* Хотя, как показало «дело Юкоса», заигрывание с иностранными компаниями и банками может обернуться немилостью властей.

** Крупнейшие инвестиционные проекты, как правило, финансируются за счет ссуд иностранных банков, которые получают холдинговые компании.

Холдинговые компании стремятся установить контроль над торговыми, финансовыми и производственными комплексами с вертикальной интеграцией, что обеспечило бы им независимость от внешних поставщиков, других организаций и органов государственной власти, а также стремятся к горизонтальной интеграции для укрепления монополии на локальном, региональном и федеральном уровнях (для создания монополии важным может оказаться политическое влияние). Холдинговые компании создают крупные инвестиционные фонды (зачастую опираясь при этом на собственные финансовые структуры, а не на внешние кредиты, если только у них нет доступа к западным финансовым рынкам); целью инвестиций может оказаться модернизация производственного оборудования, но самообеспечение все равно остается одним из приоритетных направлений. Так, значительное число предприятий, где мы проводили исследования, построили собственные котельные и парогенераторы, причем часто это был их первый инвестиционный проект. Некоторые предприятия даже оборудовали собственные электростанции. Эти меры не только должны в перспективе привести к сокращению издержек (хотя в большинстве случаев на предприятиях не производилось систематической оценки экономической эффективности подобных инноваций); они также ослабляют зависимость предприятия от влиятельных организаций — потенциальных внешних поставщиков (если речь идет о котельной, такой организацией могут выступать местные власти или соседнее, более крупное, предприятие; если об электростанции — чубайсовская РАО ЕЭС)*.

Отмеченная выше тенденция к изъятию капиталовложений и заключению договоров на выполнение вспомогательных работ с внешними фирмами, на первый взгляд, противоречит тенденции самообеспечения, но на самом деле контракты такого рода, как правило, заключаются с малыми предприятиями, действующими на конкурентном рынке, так что сотрудничество с ними не несет в себе угрозы для независимости предприятия.

Все исследуемые предприятия сосредотачивают внимание прежде всего на сокращении издержек и повышении качества продукции. Существует несколько распространенных способов сокращения издержек. Во-первых, можно осуществить рационализацию системы управления всей группой предприятий, сконцентрировав научно-исследовательскую и опытно-конструкторскую работу, решение финансовых вопросов, организацию сбыта и маркетинга в холдинговой компании и/или на одном из подконтрольных предприятий, обслуживающем группу компаний, производящих сходную продукцию. Во-вторых, к числу общих приоритетов принадлежит сокращение затрат на энергию, чего, очевидно, можно добиться с помощью установки собствен-

* Угольная шахта, где мы проводили исследование, входит в состав металлургической холдинговой компании с вертикальным типом интеграции. Однако на этой шахте добывается уголь, который в дальнейшем используют не металлургические предприятия, принадлежащие промышленному объединению; им снабжают местную электростанцию. Как нам рассказывали, главный мотив холдинговой компании при покупке угольных шахт, где добывается топливо для электростанций, заключался в стремлении обзавестись лишним козырем в переговорах со своим поставщиком электроэнергии.

ных электро- и парогенераторов, а можно с помощью инвестиций в энерго-сберегающие технологии и даже кампаний за экономию электроэнергии в духе советского времени. В-третьих, как уже упоминалось выше, большинство предприятий, вошедших в состав холдинговых компаний, ликвидировали или распродали неприбыльные фонды, относящиеся к жилью, спорту, культуре и социальному обеспечению, и заключили контракты с другими компаниями на осуществление функций ряда вспомогательных служб, таких, как транспорт, уборка и техническое обслуживание.

Поскольку характер производственных отношений в цехах остается по преимуществу традиционным, а из всех предприятий лишь единицы приняли крупные капиталовложения, необходимые для радикальной перестройки производственных отношений, то попытки сократить издержки производства, как правило, осуществлялись традиционными способами. Так, на всех предприятиях, ставших объектом наших case-studies, стремились интенсифицировать труд, укреплять трудовую дисциплину, поощрять гибкость и разносторонний характер труда. Эти попытки обусловлены ситуацией на рынке труда, а потому к числу наиболее распространенных мер, предпринимаемых руководством предприятий, относится выплата относительно высокой заработной платы. Так предприятие рассчитывает набирать и удерживать преданных и надежных работников. Ведущая роль линейных менеджеров при контроле издержек производства определяет сложившуюся на большинстве исследуемых подконтрольных предприятий ситуацию, когда топ-менеджеры стремятся повысить статус линейных менеджеров и интегрировать их в управленческую иерархию. В то же время, как уже было отмечено, строгий централизованный контроль над расходами лишил линейных менеджеров многих традиционных рычагов управления в цехах.

Все инвестиционные проекты нуждаются в экономическом обосновании, и, как правило, принимаются только те из них, которые предполагают очень короткий период окупаемости. Наиболее важные инвестиционные проекты в сфере модернизации промышленного оборудования, направлены, как и следовало предполагать, на сокращение издержек, повышение качества продукции и/или расширение ее ассортимента.

Цеховое управление, системы оплаты и дисциплина

Ни на одном из исследуемых предприятий не наблюдалось существенных трансформаций системы производственного или цехового управления. Начальник цеха по-прежнему обладает большой степенью независимости в осуществлении руководства своим цехом, хотя от него и требуется строго придерживаться контрольных показателей, заложенных в бюджет и производственный план, так что свобода действий такого менеджера, по крайней мере в том, что касается переговоров с менеджерами высшего звена о возможных отклонениях от плана, значительно более ограничена по сравнению с прошлым. Кроме того, потеряв ряд возможностей поощрения работников, начальник цеха лишился и некоторых эффективных рычагов управления.

Главное изменение в цехах, которое отмечают и менеджеры, и рабочие на всех предприятиях, где осуществлялись наши case-studies, это увеличе-

ние интенсивности труда и ужесточение трудовой дисциплины. В основе этой динамики лежат относительно высокие заработки, которые заставляют работников предприятия сильнее, чем прежде, опасаться потерять работу. Большинство предприятий избавилось от постоянных нарушителей дисциплины еще в 1990-е гг., так что в настоящее время основная масса служащих — это преданные, надежные и опытные в выполнении производственных задач работники, которые благодарны за предоставленные им рабочие места. Многие компании поощряют выход на пенсию работников, достигших пенсионного возраста и уже не отвечающих резко возросшим производственным требованиям.

Увеличение интенсивности труда находит выражение в росте темпов работы; чтобы завершить задание в срок, люди вынуждены работать сверхурочно и даже по выходным, часто без какого-либо вознаграждения. При этом в случае экстренной необходимости они должны не только выходить на работу вне графика, например, замещая отсутствующих, но и выполнять разнообразные функции, а не только предписанные им по должности. В некоторых случаях работнику, овладевшему более чем одной профессией, выплачивается специальная премия, но иногда это просто становится нормой, которой людям приходится следовать, чтобы не потерять работу.

В системе заработной платы также не произошло сколько-либо существенных изменений: в отношении занятых на производстве рабочих большинство предприятий по-прежнему практикует сдельно-премиальную оплату труда, в отношении остального персонала действует повременно-премиальная система оплаты. Многие предприятия в качестве ориентира до сих пор используют старые советские шкалы окладов. Премии, как и прежде, даются за выполнение плана. Как правило, они выплачиваются из фонда заработной платы, но иногда специальные премии назначаются и холдинговыми компаниями. В любом случае премия составляет значительную долю заработной платы. На некоторых предприятиях были введены новые шкалы окладов, где в рамках каждого из разрядов оклады могут достаточно сильно варьироваться, так что линейный менеджер имеет возможность повысить зарплату служащего в знак признания его профессионализма, опыта, преданности делу, надежности, при условии, что генеральный директор одобрит его решение. Такая шкала представляет собой серьезный шаг в направлении индивидуальной системы оплаты труда, причем линейный менеджер имеет в этом случае относительную свободу действий, хотя и должен в своих решениях принимать во внимание сложившиеся представления о социальной справедливости.

В целом же строгий централизованный контроль над расходами оборачивается для линейных менеджеров значительным ограничением свободы в материальном поощрении работников за выполнение особых задач — по крайней мере, по сравнению с советскими временами. Некоторые предприятия отказались от использования общепринятого коэффициента трудового участия (КТУ) при назначении окладов отдельным работникам, несмотря на жалобы линейных менеджеров, по мнению которых преимущество КТУ заключалось в том, что он служил средством перераспределения выплат,

позволявшим использовать средства, сэкономленные за счет штрафов одних работников, на поощрение других. Централизация премиальной системы оплаты, связанная с воспроизводством образа предприятия или цеха как единого целого, означает, что в распоряжении линейного руководства остаются только карательные рычаги воздействия, например, полное или частичное лишение работника премии. Но лишение премии - это крайняя мера, часто вызывающая значительное сопротивление, так что линейные менеджеры очень неохотно прибегают к такого рода наказанию.

Многие предприятия вернулись к традиции социалистического соревнования, правда, лишённого политической риторики и получившего название «производственного соревнования», и традиционной системе поощрения рационализаторов и новаторов.

По сравнению с прошлым гораздо больше внимания уделяется качеству продукции. Это особенно верно для холдинговых компаний с вертикальным типом интеграции, где контроль качества гарантирует качество продукции, необходимой на следующих звеньях цепочки производства. С другой стороны, даже несмотря на то, что многие предприятия либо уже получили сертификат Международной организации по стандартизации, либо стремятся к его получению, в целом система контроля мало изменилась. Ответственность за обеспечение качества, как правило, возлагается на рядовых работников и их непосредственных начальников. Иногда начальник принимает готовую работу, но даже эта задача часто вверяется рабочему. Осуществление контроля качества — это обязанность службы технического контроля, которая проводит необходимые тесты образцов готовой продукции. Все операции подробно документируются, так что в случае обнаружения дефектов можно точно определить работника, несущего ответственность за ошибку, а также провести тщательное исследование всех обстоятельств. Если комиссия приходит к выводу, что человек, несущий ответственность за данный этап производства, действительно совершил ошибку, то он или она несут наказание, обычно в форме лишения премии, однако если речь идет о серьезной ошибке или же если человек систематически не справляется с работой, то его могут и уволить.

В Советском Союзе контроль качества представлял собой серьезную проблему, поскольку для того, чтобы цех мог выполнить производственный план, инспекторов зачастую вынуждали пропускать даже дефектную продукцию. Невозможно с уверенностью сказать, сохранилась ли эта проблема на изучаемых предприятиях, хотя несколько наших информантов отметили, что вопрос качества в настоящее время потерял актуальность благодаря высокой квалификации, опыту и добросовестности работников. С другой стороны, причиной дефектов могут послужить не только ошибки работников, но и неисправность или старение оборудования, низкое качество комплектующих деталей или сырья, а такого рода сложности можно преодолеть лишь с помощью серьезных инвестиций на замену оборудования.

Только на двух из исследуемых предприятий была введена «политика пряника»: одно из них находится во владении иностранной компании, другое — это новая компания по производству мобильных телефонов. На всех осталь-

ных предприятиях сохранилась традиционная советская система «палочной» дисциплины, основными элементами которой являются поиск виновных, последовательность предупреждений и все более строгих выговоров, лишение премии и, в конечном счете, увольнение. Однако высокий уровень дисциплины на предприятиях, где мы проводили исследования, говорит о том, что к увольнению как к высшей мере наказания здесь прибегают чрезвычайно редко. Кроме того, многие линейные менеджеры рассказывали в интервью, что они очень неохотно лишают работников премий, поскольку знают, как невелика их зарплата.

Корпоративная культура и социальная структура предприятия

Некоторые холдинговые компании попытались привить на подконтрольных предприятиях новую корпоративную культуру, но руководство предприятий отнеслось к этим попыткам без особого энтузиазма. Отвечая на вопрос о новой корпоративной культуре, старшие менеджеры двух предприятий даже не смогли вспомнить лозунги, декларирующие цели предприятия, так что за справкой им пришлось залезть в компьютер. В целом на тех предприятиях, где мы осуществляли свои исследования, культуру можно по-прежнему охарактеризовать как традиционную, ориентированную на производство, предполагающую, что каждый работник должен быть патриотом своего завода. Немалую роль здесь играет соблюдение, а иногда и возобновление бытующих на предприятии традиций и церемоний: профессиональных праздников, спортивных состязаний, культурных мероприятий, которые пользуются неизменной популярностью как у работников, так и у руководства предприятия. В настоящее время главная цель всех мер по созданию корпоративной культуры заключается в стабилизации и укреплении трудового коллектива: руководство предприятий видит в сплоченности коллектива основное условие ликвидации последствий экономического кризиса 1998 г. В то же время на предприятиях, которые вошли в состав самых передовых холдинговых компаний, предпринимались попытки определенным образом структурировать и дифференцировать рабочую силу с тем, чтобы упростить процесс управления. В этом случае внедрение корпоративной культуры выступает необходимым условием поддержания целостности трудового коллектива и позволяет избежать социальной напряженности и конфликтов*.

Наученные тяжелым опытом 1990-х, на предприятии все прекрасно осознают, что производство должно быть прибыльным. Однако большинство работников видит главную цель предприятия в увеличении производства, стабильном обеспечении занятости, выплате достойных зарплат, а прибыль рассматривается исключительно как средство достижения этой цели. Чтобы заставить людей принять новые ценности и цели предприятия, ориентировать их на получение прибыли, руководство не только апеллирует к опыту 1990-х, но и ставит перед ними задачу одержать победу во все более ожесточенной конкурентной борьбе. Эта новая задача преподносится как общая

* Я благодарен Веронике Кабалиной, которая обратила мое внимание на этот момент.

цель всего коллектива: и рядовых работников и руководства; при этом администрация предприятия взывает к патриотизму работников.

В целом же в холдинговой компании видят не агента капиталистической эксплуатации, а скорее покровителя, который обеспечивает предприятие оборотными средствами и инвестиционными фондами, в которых оно так нуждается, чтобы оправдать свое существование и гарантировать спокойное будущее. Прибыли же в этом случае — легитимное вознаграждение холдинговой компании за помощь. Тем не менее, большинство рядовых служащих, а также местных менеджеров, до сих пор видят основную цель в воспроизводстве предприятия как единицы производства и как трудового коллектива, а степень легитимности той власти, которой располагает холдинговая компания, зависит от ее готовности поддерживать и расширять производство, а также обеспечивать новые рабочие места.

Социальную структуру большинства исследуемых предприятий также можно охарактеризовать как традиционную. На многих предприятиях по-прежнему различают основные производственные цеха и «непроизводственные» вспомогательные цеха и отделы. Это различие находит выражение не только в гораздо более высоком статусе производственных цехов, но и в значительно больших окладах. Высоким статусом по-прежнему обладают заводские ветераны и члены рабочих династий, хотя особое значение теперь придается в первую очередь таким качествам, как профессионализм и высокая квалификация. Непреодолимой остается пропасть между производственными цехами и администрацией предприятия — между строгим костюмом и спецовкой.

Заключение

Итак, в большинстве случаев мы наблюдаем преемственность традиций на предприятиях, иногда даже возвращение к старым советским порядкам. Это в особенности характерно для производственных цехов. Сохранению традиций способствует централизация управленческих функций в сфере сбыта, маркетинга и финансов в руках холдинговых компаний, которая усиливает традиционную ориентацию подконтрольных предприятий на производство. Многие наши респонденты воспринимают такое функциональное разделение сугубо положительно. Превращение советского предприятия в капиталистическое — процесс медленный, и граница, разделяющая новый индивидуализм с рыночной ориентацией и традиционный коллективизм с ориентацией на производство, по-прежнему существует, правда, постепенно смещаясь в направлении рядовых работников. Часто эта граница еще лежит между холдинговой компанией, со старшими менеджерами, назначенными из числа ее персонала и ориентированными на максимизацию прибыли, и другими менеджерами и работниками предприятия, сосредоточенными прежде всего на производстве. Вопрос, имеем ли мы дело с формированием особой российской формы капитализма, основывающейся на традиционной советской организации производства и соответствующих ценностях, или же Россия до сих пор переживает переходный период, двигаясь к более привычной форме капитализма, остается открытым. Тем не менее,

традиционной советской организации производства и соответствующих ценностях, или же Россия до сих пор переживает переходный период, двигаясь к более привычной форме капитализма, остается открытым. Тем не менее, тот факт, что многие отличительные черты советского производства, такие, как относительная независимость линейных менеджеров и контроль рабочих над трудовым процессом, были также присущи ранним стадиям капиталистического развития в ныне развитых капиталистических странах, заставляет предположить, что скорее всего российский капитализм сегодня переживает переходный период и что российский менеджмент будет вынужден вводить новые методы руководства кадрами и управления производственным процессом, если только он хочет быть конкурентоспособным на новых глобальных рынках.

В этой связи холдинговая компания оказывается перед дилеммой: как превратить подконтрольные предприятия в полностью капиталистические компании, не подрывая при этом производственный процесс, который до сих пор опирается на традиционные ценности и отношения. Отражением данной дилеммы в реальной практике может служить тот факт, что лишь немногие холдинговые компании предпринимали попытки привить на подконтрольных предприятиях новую корпоративную культуру, причем попытки эти были восприняты работниками предприятий без энтузиазма и не имели особого успеха. Гораздо более успешным стало возобновление традиционных советских культурных и спортивных мероприятий, а также сохранение, а в ряде случаев и восстановление, системы социального обеспечения, что усиливает преданность предприятию как производственной социальной единице.

Воспроизводство традиционных советских ценностей и практик продолжается не потому, что новые капиталистические собственники предприятий сочли их оптимальными для развития собственного прибыльного бизнеса, а потому, что они проникали в российскую промышленность довольно медленно и нерешительно*. Несмотря на то, что крупный сегмент российской промышленности перешел во владение компаний, которые, безусловно, являются капиталистическими, и несмотря на то, что объем инвестиций в промышленность вырос по сравнению с катастрофическим уровнем 1990-х гг.,

* Проведенное Международным банком (World Bank 2004: 108-109) исследование, посвященное влиянию типа собственника на характеристики предприятия, показало, что предприятия, находящиеся во владении финансово-промышленных групп, гораздо менее успешны, чем другие частные предприятия, и особенно принадлежащие иностранным собственникам. Однако авторы исследования признают, что их данные о собственниках предприятий относятся к 2003 г., в то время как сведения о деятельности предприятий датируются 2001 г., и возможно, многие предприятия перешли во владение финансово-промышленных групп относительно недавно. Более того, нельзя забывать о том, что новому собственнику требуется время, чтобы добиться серьезных изменений на предприятии, так что результаты исследования едва ли можно считать окончательными. Наконец, как отмечают авторы доклада, общая оценка прибыли означает, что доходы предприятия могут использоваться другими предприятиями, входящими в состав холдинговой компании, и в этом случае итоговые показатели предприятия могут оказаться заниженными.

большинство средств расходуется на постепенную смену оборудования и его ремонт, что позволяет поддерживать или повышать производственные мощности лишь при благоприятной ситуации на рынке, а не на строительство новых заводов, способных производить продукцию, соответствующую мировым нормам затрат и стандартам качества, и активно осваивать рынок*. Соответственно, можно предположить, что движущая сила капиталистического развития в России еще не стала эндогенной. В ее основе лежит ситуация на отечественном рынке, определяемая высокими экспортными ценами на нефть и газ, что благоприятным образом сказывается на государственных доходах. Кроме того, на российском рынке сложилась система своеобразного протекционизма отечественной продукции, краеугольными камнями которой являются относительно благоприятный валютный курс и колоссальные транспортные издержки, сопровождающие импорт иностранных товаров.

Перевод с английского А.М. Хохловой

Литература

Allen R.C. *Farm to Factory: A Reinterpretation of the Soviet Industrial Revolution*. Princeton and Oxford; Princeton University Press, 2003.

Armstrong P. Competition between the organisational professions and the evolution of management control strategies // *Work, Employment and Unemployment* / Ed. K. Thompson, Milton Keynes: Open University Press, 1984.

Berliner J. *The Innovation Decision in Soviet Industry*. Cambridge, Massachusetts: Institute of Technology Press, 1976.

Braverman H. *Labour and Monopoly Capital: the Degradation of Work in the Twentieth Century*. New York and London: Monthly Review Press, 1974.

Burawoy M. The State and Economic Involvement: Russia through a Chinese Lens // *World Development*. 1996. No. 24. P. 1105-1117.

Burawoy M. Transition Without Transformation: Russia's Involuntary Road to Capitalism // *East European Politics and Societies*. 2001. Vol. 15. No. 2. P. 269-290.

Clarke S. The Contradictions of «State Socialism» // Clarke S., Fairbrother P., Burawoy M., Krotov P. *What About the Workers?* London: Verso, 1993.

Clarke S. *The Enterprise in the Era of Transition?* // Clarke S. *The Russian Enterprise in Transition*. Cheltenham: Edward Elgar, 1996.

Clarke S. (ed.) *Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition*. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.

Edwards R. *Contested Terrain: The Transformation of the Workplace in the Twentieth Century*. London: Heinemann, 1979.

Erikson R.E. *The Post-Soviet Russian Economic System: An Industrial Feudalism?* BOFIT Online. Helsinki, Bank of Finland Institute for Economies in Transition. 2000. No. 8. (<http://www.bof.fi/bofit/fin/7online/abs/pdf/bon0800.pdf>).

Friedman A. *Industry and Labour: Class Struggle at Work and Monopoly Capitalism*.

* Аллен (Allen 2003: 201) считает, что крупные инвестиции советских предприятий на реконструкцию старого оборудования, выделяемые в ущерб приобретению нового оборудования, стали одной из причин снижения их производительности в 1970-е гг. и далее.

- Gaddy C., Iekes B. Russia's Virtual Economy // Foreign Affairs. 1998. Vol. 77. No. 5. P. 53-67.
- Granick D. Management of the Industrial Firm in the USSR. New York; Columbia University Press, 1954.
- Granick D. The Red Executive: A study of the Organization Man in Russian Industry. Basingstoke: Macmillan, 1960.
- Knights D., Willmott H. Labour Process Theory. Basingstoke: Macmillan, 1990.
- Knights D., Willmott H. (eds.) Managing the Labour Process. Aldershot: Gower, 1986.
- Lazonick W. Competitive Advantage on the Shop Floor. London and Cambridge; Harvard University Press, 1990.
- Linhart R. Lenine, Les Paysans, Taylor. Paris; Editions du Seuil, 1976.
- Novitskiy E. Corporate Business; Core of Russian Economy. 2002. June 25. (<http://www.rencap.com/eng/research/morningmonitors>)
- Samara Research Group. Paternalism in Russian Enterprises; Our Understanding // Management and Industry in Russia: Formal and Informal Relations in the Period of Transition/Ed. S. Clarke. Cheltenham: Edward Elgar, 1995.
- Sprenger C. Ownership and corporate governance in Russian industry: a survey // EBRD Working Paper. 2002. 70. (<http://www.ebrd.com/pubs/econ/workingp/70.pdf>).
- Stone K. The Origins of Job Structures in the Steel Industry // Radical America. 1973. Vol. 7. No. 6.
- Thompson P. The Nature of Work, Second Edition. Basingstoke: Macmillan, 1989.
- Woodruff D.M. The End of «Primitive Capitalist Accumulation»? The New Bankruptcy Law and the Political Assertiveness of Russian Big Business // PONARS Policy Memo. 2002. No. 274. (http://www.csis.org/raseura/ponars/policymemos/pm_0274.pdf).
- World Bank. From Transition to Development: A Country Economic Memorandum for the Russian Federation (Draft). Washington DC, World Bank, 2004. (<http://www.worldbank.org.ru>)