

*А.Е. Чирикова,
кандидат психологических наук,
Институт социологии РАН*

Директорский корпус как субъект региональной экономики¹

Вряд ли будет преувеличением сказать, что директорский корпус всегда был влиятельным субъектом региональной экономики и именно от его действий во многом зависело экономическое благополучие региона. В последние годы экономическую власть в регионе с директорским корпусом разделили региональные администрации всех уровней и представители бизнес-элиты. Причем директорский корпус постепенно интегрируется в бизнес-элилу, одновременно все более уверенно завоевывая позиции в законодательной власти региона. Однако, несмотря на нарастающую маргинальность директорского корпуса как субъекта региональной экономики, влиятельность его сохраняется. Это

¹ Исследование проводилось при поддержке Программы RSS (1081/1999) Института "Открытое общество" и при поддержке РГНФ (00-003-0134а), которым автор выражает свою признательность.

подтвердило исследование, проведенное автором в 1999-2000 гг. в пяти регионах России, которое опиралось на материалы мягкого глубинного интервью с директорами 62 российских промышленных предприятий. Кроме того, были опрошены свыше 100 человек из управленческих команд предприятий. Исследование было ориентировано на микроанализ изменений в управлении предприятиями, где директора играют роль ключевых субъектов. Ниже я остановлюсь лишь на двух направлениях анализа, не исчерпывающих всего спектра исследуемых проблем.

Старые и новые директора: различия в антикризисных стратегиях

Исследование показывает, что представления директоров и членов их команд о стратегиях выживания и управления предприятиями существенно изменились, еще недавно повсеместно господствовавшие стереотипы их мышления заметно трансформировались. При этом в директорском корпусе явно обозначились новые страты: наряду с представителями старого поколения (в выборке их было около 60%) в директорский корпус влилось новое поколение — 35-45-летних наемных менеджеров, одновременно являющихся собственниками предприятий. Отдельную страту среди них составляют так называемые антикризисные управляющие, как правило, занявшие директорские кресла после того, как прежние директора либо сами отказались от должности, либо их заставляла это сделать объективная экономическая ситуация.

Даже если в общероссийском масштабе доля "новых" директоров значительно меньше, чем в нашей выборке, наметившиеся сдвиги в составе директорского корпуса свидетельствуют о том, что в менеджменте российских предприятий назревает тихая революция, которая через три-пять лет может дать ощутимые результаты.

Различаются ли поведенческие стратегии старых и новых директоров?

Проведенные нами интервью показывают, что собственно рыночное поведение и тех и других директоров, связанное с утверждением предприятий на рынке, существенно не различается, однако характерные для них стратегии внутреннего менеджмента имеют принципиальные различия. Это означает, что старые директора в основном освоили правила игры на рынке, но внутри предприятий все еще остаются заложниками собственных управленческих технологий. Хотя последние постепенно меняются, но темпы их изменения сдерживаются как нормами, сложившимися внутри управленческих команд, так и особенностями персонала. В складывающейся ситуации он очевидно тормозит *перемены на предприятиях благодаря социальной памяти, вынесенной им из дорыночного времени.*

Около 50% старых директоров убеждены в плодотворном влиянии реформ, и на них и на их поведенческие стратегии в сфере производства, способы и методы управления предприятиями. В то же время 30% полагают, что рынок оказал дезорганизующее влияние на развитие их предприятий: сломаны плановые механизмы, отсутствует прежняя государственная поддержка, существенно снизились квалификационные характеристики персонала из-за оттока работников в конкурирующие структуры. Однако чем стабильнее экономическая ситуация на предприятии, тем позитивнее оценка реформ.

Анализ интервью показывает, что **инновационность и готовность старого директорского корпуса к преобразованиям сдерживается "социальным и производственным прошлым" предприятий.** Поэтому инерционность деловых стратегий старых директоров неправомерно объяснять только их личностными характеристиками. Персонал предприятий и управленческие команды ограничивают инновационную активность директоров. Они не склонны к радикальным переменам на своих предприятиях, поскольку последние могут *угрожать их пребыванию на рабочих местах.* И рядовые работники, и члены управленческих команд стремятся к "минимизации риска", и эту тенденцию не всегда под силу преодолеть даже авторитетному руководителю.

Направление изменений, более доступное старым директорам, — это смена управленческих команд. И действительно, они "пробуют новых управленцев", но делают это осторожно, не доверяя до конца менеджерам новой формации. Здесь сказывается и психологическое привыкание к своей команде, и опасение, что новые люди могут оказаться еще худшими управленцами, чем старые. Некоторые директора говорят о своей усталости от команды, но при этом отказываются от каких-либо изменений.

В целом деятельность старых директоров стала более прагматичной, но их сознание отличается противоречивостью. Двойственность, разорванность сознания, необходимость существовать в двойной системе ценностей — рыночной и патерналистской — снижают "динамичность" директорского корпуса. Думается, что феномен "амбивалентности сознания" старых российских директоров во многом обуславливает современное состояние рыночной экономики в России.

Интересно, что попытки новых директоров произвести быстрые преобразования внутри предприятия также не заканчиваются успехом. Подавляющее большинство их (свыше 70%) являются сторонниками "мягких перемен" внутри предприятия. Эти директора уверенно и последовательно реорганизуют структуры, работающие на распространение продукции, отделы маркетинга, внутренние преобразования, перестройку управленческих структур осуществляют не столь стремительно и революционно, как

можно было бы ожидать. Имея возможность достаточно широкого маневра, они тем не менее не спешат избавляться от старых специалистов, объясняя это отсутствием достойной замены. Около 80% новых директоров убеждены в преимуществе эволюционных стратегий, и только 20% настаивают на необходимости революционных изменений в управлении предприятиями.

Сторонники эволюционных преобразований считают, что слишком радикальные инновации могут привести к потере стабильности предприятия. Поэтому они склонны скорее восстанавливать старые позитивные традиции, нежели устанавливать новые. Известные основания для подобного поведения дает и сам персонал предприятий, который имеет собственный "порог изменений". Ожидая, что новые директора помогут им значительно повысить материальное благосостояние, работники рассматривают слишком интенсивные изменения как угрозу собственному благополучию. К тому же любые преобразования требуют ресурсов, которые дефицитны. Поэтому новые директора, как правило, ограничиваются самыми необходимыми изменениями. Часть из них (30-55%) продолжают поиск новых управленцев, соответствующих их представлениям о способах работы в рыночных условиях, у остальных команды подобраны и требуют только небольших внутренних изменений.

Российские директора и региональная власть

Материалы проведенных нами интервью с директорами и представителями региональной власти показывают, что отношения между этими влиятельными субъектами экономической политики вполне сложились. Около 40% опрошенных директоров утверждают, что отношения с местной властью имеют длительный и продуктивный характер, что они вправе рассчитывать не только на понимание, но и на помощь со стороны региональных руководителей. Позитивно оценивают свои отношения с властью в основном директора крупных предприятий, а также директора-женщины. Последние отличаются мягкими стратегиями разрешения конфликтов с властью, умеют находить с ней общий язык и считают, что *"власть надо научить выполнять свои обещания перед производственниками"*. Другие 30% директоров считают, что власть намеренно их не замечает или действует по отношению к ним без должного понимания ситуации. Около 20% убеждены в агрессивном и неадекватном поведении властей по отношению к предприятиям, что приводит к затяжным судебным процессам, из которых вряд ли кто-нибудь выйдет победителем.

Директора, не удовлетворенные отношениями с региональными властями, настойчиво указывают, что им "легче найти понимание с властями более высокого уровня, например, с областными, нежели с муниципальными или районными, которые нередко ведут себя как настоящие хищники по отношению к предприятию.

Существенная неудовлетворенность директорского корпуса порождается *высоким уровнем транзакционных издержек при взаимодействии с властью, а также концентрацией власти на высших этажах регионального управления*, что исключает возможность решать вопросы без обращения "на самый верх".

Глубокое недовольство директоров вызывает и стремление региональных властей видеть предприятие "лишь в масштабе сегодняшнего дня". *"Сегодня власть не научилась быть стратегическим партнером для предприятия. Она оценивает все, исходя из тактических целей для самой себя. В этих условиях мы вынуждены будем идти на сделку с властью, но никогда не будем постоянно ценить друг друга"*, — считает один из директоров.

Директора отмечают усиление контроля региональной власти за деятельностью предприятия за счет активизации работы представителей власти, имеющих акции предприятий, в советах директоров. Наши респонденты уверены, что столь пристальное внимание региональных властей к деятельности экономически перспективных предприятий не случайно — они ищут дополнительный ресурс для своего выживания и стремятся держать под контролем тех, кто таким ресурсом располагает.

Вместе с тем около трети директоров отмечают, что региональная власть разработала достаточно эффективные механизмы поддержки своих производителей. Интересен опыт работы руководства Пермской области с местными производителями. С 1994 г. здесь начали проводить "щадящую" налоговую политику, разработали схемы государственной поддержки предприятий. Последние на определенный период были освобождены от налогов и получили разрешение оставлять у себя выручку от реализации продукции. Льготный режим был создан для 100 предприятий, которые, по оценке областной администрации, определяли положение дел в экономике региона.

Наряду с этими мерами практиковалась отсрочка по уплате налогов и штрафов по ним и снижение планки налогов. Губернатор Пермской области считает, что "это дало возможность очень многим предприятиям удержаться от падения, выжить в непростых условиях, встать на ноги, а потом начать работать". В 1996 г. в области был принят закон об освобождении от налога на прибыль тех средств, которые идут на реконструкцию и модернизацию производства, на выпуск новой продукции. Уже в 1996 г. падение объема промышленного производства было остановлено, а в 1997 г. экономический рост составил 7,3%.

Несмотря на позитивный опыт работы с властями в некоторых регионах, многие директора оценивают предпринятые властями шаги как необходимые, но не достаточные. Более того, именно новые директора все чаще рассматривают позиции федеральной и региональной власти как тормоз для реализации стратегического планирования. Большинство (60%) опрошенных, прежде всего — молодых, не доволь-

ны тем, что региональная власть берет на себя в лучшем случае функцию "учета" деятельности предприятий, а по отношению к тем из них, которые формируют областной или муниципальный бюджет, нередко выступает настойчивым "просителем". Бывает она иногда и инвестором, но пока еще очень осторожным, что не позволяет осуществлять проекты масштабного развития предприятий.

Весьма настороженно относятся представители директорского корпуса и к мероприятиям, предлагаемым в программе правительства М.Касьянова, разработанной под руководством Г.Грефа. Они считают, что новый цикл радикального изменения правил экономической игры вновь потребует адаптации предприятий, которую далеко не все из них смогут выдержать. С учетом высокой инерционности менеджмента российских предприятий эти прогнозы, по-видимому, имеют под собой определенные основания. Кроме того, отказ государства с 1 января 2001 г. от поддерживающих стратегий и дальнейшее проведение либеральной политики угрожает *конфликтом федеральной стратегии с региональными*, которые имеют явно поддерживающий, хотя и прагматический характер. Несовпадение региональной и федеральной политики по отношению к предприятиям может усугубить неопределенность и негативно отразиться на положении дел.

В целом характер отношений, складывающихся между властью и директоратом может быть описан с помощью трех ключевых моделей: *патронажа, конфликта и партнерства*. Сосуществование этих моделей взаимодействия в одних и тех же регионах свидетельствует об избирательном поведении региональных властей к директорскому корпусу.

Попытка выяснить кто же доминирует во взаимодействии власти с директоратом, не дает определенного ответа. Судя по оценкам обеих сторон, выделить более сильную фигуру в диалоге представителей власти и директората трудно.

"Директора не могут на меня сильно давить. У меня всегда остается возможность остановить работу любого предприятия на месяц, если я этого захочу. Виной всему — несовершенство законов. Поэтому ссориться со мной директора не будут", — считает один из мэров города в Ростовской области. Такой же мирной, но партнерской позиции, придерживается один из директоров: *"Власть должна чувствовать себя комфортно на предприятии. Поэтому ее не нужно раздражать по пустякам и нужно уметь находить с ней общий язык, какие бы исходные противоречия не присутствовали между нами"*. Правда, взаимная заинтересованность в диалоге с властью характерна не для всего директорского корпуса, а прежде всего для крупных директоров. Но все же есть основания предполагать, что две центральные фигуры региональной политики гораздо больше зависят друг от друга, чем это может казаться со стороны.