

АЛЕКСАНДР СМОЛКО

КАДРЫ РЕШАЮТ ВСЁ

Извечные русские вопросы: “Что делать?” и “Кто виноват?” В своё время на первый вопрос теоретически и практически ответил В. И. Ленин. В своих работах начала прошлого века он разработал теорию социалистической революции, а затем теорию проверил практикой. Получилось: большевики в России пришли к власти.

С тех пор прошло 100 лет, но извечные русские вопросы актуальности не потеряли. В своё время нас учили, что ленинское учение правильное, потому что оно верно. Если это так, то применима ли ленинская теория к ситуации в России сегодня?

Ситуацию в России начала прошлого века Ленин назвал революционной и определил её следующим образом: “верхи не могут управлять по-новому, а низы не хотят жить по-старому”. По Ленину, общество делится на тех, кто управляет, — это верхи, и тех, кем управляют, — это низы. Просто, как всё гениальное, но непонятно.

Начнём с того, что и низы, и верхи хотели бы жить лучше всегда, и было бы странно, если бы это было не так. Поэтому второе условие революционной ситуации “низы не хотят жить по-старому” может выполняться всегда, во всяком случае, для подавляющего большинства граждан.

Но тогда что такое *низы* и что такое *верхи* с точки зрения революционной ситуации, и где проходит граница между ними? Может ли такой границей быть, допустим, образовательный уровень, сословная принадлежность, имущественный ценз? Класс собственников — это верхи, а те, у которых нет ничего, — это низы?

Но, с другой стороны, и владелец золотых приисков — собственник, и владелец лошади и коровы — тоже собственник. И тогда остаётся только предположить, что к низам относится пролетариат, у которого, как нас учили, кроме цепей, нет ничего. Правда, как мы знаем теперь, труд рабочего в царской России оплачивался довольно прилично, и им, казалось бы, было, что терять. Тем не менее, Ленин оказался прав. Именно рабочие — вспомним иваново-вознесенских ткачей — оказались социальной базой революционного движения. Другой вопрос, что рабочих в России в то время было немного — около 2–3% всего населения, — для революции маловато.

Так кого же относить к *низам*, которые не хотят жить по-старому, с точки зрения революционной ситуации, по Ленину? Любое общество можно разделить на несколько групп. Члены одной группы считают, что жизнь удалась, они хотели бы ситуацию, как минимум, законсервировать, хотя и не отказались бы от новых благ. Члены второй группы, не зависимо от материального положения и социального статуса, считают, что жизнь не удалась, и вот они-то и хотят перемен. Третья группа, самая многочисленная, до поры воспри-

нимает жизнь такой, какая она есть. Им всё равно, что воля, что неволя, но их можно убедить в том, что так жить нельзя.

Образно говоря, третья группа является взрывчатым веществом, а вторая — детонатором, а вместе они образуют заряд, который взрывает ситуацию и приводит к революции. Сила взрыва, куда полетят осколки — в Париж, Лондон, Нью-Йорк или куда-то ещё, — зависит от тротилового эквивалента взрывчатого вещества и мощности детонатора.

Теперь о том, что касается другой части ленинского определения революционной ситуации: “верхи не могут управлять по-новому”.

Почему они не могут управлять, в чём причина? В системном кризисе власти. Системный кризис является результатом некомпетентности и отсутствия профессионализма управленческих структур.

И снова вопрос. Каких структур, на каком уровне управления? На уровне государства, на территориальном, на муниципальном, на отраслевом? Вопросов много, а ответ простой. Вспомним народную мудрость: “рыба гниет с головы”. Потеря качества управления на верхнем уровне с некоторым временным лагом ведёт к потере управляемости всей системы в целом. Отсюда вывод: революционная ситуация возникает по причине некомпетентного управления на самом высоком, государственном уровне, и причина эта, на мой взгляд, состоит в следующем.

Нормальные люди с амбициями и способностями стремятся к власти, борются за неё иногда не на жизнь, а на смерть для того, чтобы, обретя власть, материализовать её, получить дивиденды от обладания этой властью в форме различных жизненных благ. Существуют, конечно, и “ненормальные люди”, для которых высшим благом является власть как таковая, но это скорее исключение, подтверждающее правило.

Получив власть, нормальный человек начинает “пожинать плоды”, ослабляется, теряет форму и постепенно деградирует, если отсутствуют механизмы, заставляющие его эту форму поддерживать. Заметим, что таким механизмом был сам товарищ Сталин, который по одному ему известному алгоритму перетряхивал свои управленческие кадры.

Надо сказать, что сталинский алгоритм трудно назвать гуманным. Кому-то он стоил головы, кто-то отделялся лёгким испугом. Не думаю, что при этом Сталин жаждал крови бывших своих любимцев. Просто он понимал, что их потенциал исчерпан, эффективно работать они уже не могут и требуют замены. Как писал У. Шекспир, “чтоб добрым быть, нужна мне беспощадность”. Сталин это понимал очень хорошо.

Руководителей высокого уровня у нас принято называть управленческой элитой. Не путать с номенклатурой, о номенклатуре поговорим отдельно. Элита и номенклатура — это два разных множества. Эти множества могут пересекаться, а могут и не пересекаться. По определению итальянца Парето, представители элиты — это обладатели каких-то уникальных качеств.

Для управленческой элиты это, прежде всего, служение своему Отечеству и своему народу. Условие необходимое, но недостаточное. Но если человек не готов жертвовать своей жизнью в интересах своего народа, он не будет элитой никогда.

Одним из уникальных качеств представителей элиты является и то, что их потомки наследуют способности родителей. К примеру, клан Кеннеди — это политическая элита, Ротшильды и Рокфеллеры — элита финансовая, Форды — промышленная элита.

В России была купеческая элита, промышленная элита. Демидовы, Строгановы, Третьяковы, Елисеевы, Морозовы — список можно продолжать. Элитой были отдельные представители русской аристократии. Трубецкие, Шереметевы, Шаховские, носители других не менее известных фамилий верой и правдой служили своей стране. Имена и дела российской элиты остались в истории России и в народной памяти.

Элитой советского периода были сталинские министры, военачальники, директора крупных предприятий, известные конструкторы. При их непосредственном участии наша страна стала второй в мире супердержавой. Нынешняя власть старается не вспоминать их имена, но живы их дела.

Ракеты Королёва, самолёты Туполева, ядерное оружие Курчатова, ЭВМ БЭСМ-6 Лебедева — одна из лучших ЭВМ своего времени. Руководители промышленности Устинов, Малышев, Славский, много других славных имен. Великое время, великие люди. Куда что делось? Великое время делает людей великими, или великие люди делают своё время великим? Вопрос риторический. Объективности ради отметим, что советская элита была элитой в первом

поколении. Их потомки элитой не стали, генетика родителей, похоже, была слабовата. Что поделаешь, природа есть природа.

Фамилии предстателей современной российской элиты, которые выделялись бы своими уникальными профессиональными качествами и, прежде всего, пониманием своего высшего долга в служении своей стране, сразу и не вспомнишь. Для нашей элиты смыслом жизни и мерилом успеха является место в списке Forbes. Что ж, как писал М. Горький, “рожденный ползать летать не может”.

Так сложилось, что у нас элитой называют обладателей высшей власти и людей, к этой власти приближенных. Обладания особыми, уникальными качествами от них не требуется. Зафиксируем это как одну из проблем нашего современного общества. Без элиты государство существовать не может. Это закон скорее биологический, чем исторический.

Но какая бы ни была элита, как правило, со временем она деградирует и теряет свои лучшие качества. Причины деградации понятны, более того, они естественны. Каждый руководитель, как и любой нормальный человек, теряет кондиции, постепенно снижает качество своей работы и перекладывает её на своих заместителей. То же касается и его заместителей. Заместители по определению не могут быть умнее и профессиональнее своего руководителя. Руководитель контролирует это лично. Хотя исключения, конечно, бывают. С уходом руководителя на его место приходит, как правило, заместитель и выстраивает команду под себя.

В результате нескольких таких ротаций система приходит в состояние, когда “верхи не могут управлять по-новому”. В этот момент и срабатывает детонатор, вмонтированный в низы, которые “не хотят жить по-старому”, а хотят жить лучше. К власти приходит новая управленческая элита, которая с течением времени начинает почивать на лаврах, постепенно деградирует и заменяется новой элитой.

Вывод: революции были и будут, более того, они запрограммированы самой природой человека как механизм обновления человеческого общества. Но если революция есть процесс объективный и его нельзя отменить, то это не значит, что им, как и всяким процессом, нельзя управлять, регулируя частоту возникновения революций и смягчая разрушительные последствия последних. Указав, “что делать?”, классик не сказал, к сожалению, “как делать?” Поиск ответа на этот вопрос дорого обошёлся России.

Одним из мягких способов смены управленческой элиты является ограничение сроков занятия управленческих должностей, но у нас демократичные способы смены власти не работают. Руководители страны либо уходят ногами вперёд, либо в результате заговора ближайшего окружения – что-то вроде дворцового переворота. Не могу утверждать, не историк, но на ум приходит Византия. Там были большие специалисты по замене императоров не демократическими способами. Может, по этой причине Россия называет себя наследницей Византии?

Через призму определения революционной ситуации ретроспективно рассмотрим события, которые происходили в России в 1917 и 1991 годах. О событиях 1917 года мы знаем из литературы, свидетелями их мы не были. Поэтому говорить о них можно с определённой долей условности.

О Николае Втором написано много как хорошего, так и плохого. Каждый верит в то, во что ему хочется верить. Но факты таковы. Когда возник конфликт с первой Думой, царь вынужден был распустить её, но проблем это не решило. Начались проблемы с правительством, отсюда – чехарда с назначением премьеров. Потом разгул терроризма: около 4000 чиновников высокого уровня было убито борцами за свободу и демократию. Даже между членами дома Романовых не было согласия по поводу того, что делать.

В промышленности почти половина капиталов принадлежала иностранным компаниям. Иностранцы забирали в свои руки финансовую сферу, доля иностранного капитала в ведущих коммерческих банках на начало 1917 года составляла 47%. Россия теряла политическую и экономическую независимость.

В результате в Первой мировой войне Россия участвовала не на стороне монархической Германии, а на стороне демократической Франции и Англии. Причина в том, что англо-французский капитал контролировал более масштабные экономические сферы, чем капитал немецкий. За интересы этого капитала Россия платила кровью своих солдат и своим суверенитетом.

Можно ли в этой ситуации говорить о том, что царь и его команда контролировали ситуацию в стране? Мог ли царь поменять команду? Поменять мог,

что он и делал, но не мог усилить. Скамейка запасных была короткой и ограничивалась сословными рамками. Революционная ситуация была налицо, революция не могла не произойти, и она произошла.

События 1991 года и то, что им предшествовало, моё поколение наблюдало и, в той или иной степени, принимало в них участие. Понятно, что степень информированности и умение анализировать ситуацию у наблюдателей разные, и поэтому оценки тех событий носят субъективный характер. Отсюда и разное видение тех не таких уж далёких событий. Поэтому будем опираться на факты общеизвестные и проверяемые.

Падение темпов роста экономики СССР – факт объективный. Случайно или закономерно, но оно началось с уходом сталинских министров и приходом брежневских назначенцев. Потом это назвали застоём, и нас убедили в том, что что-то надо делать. А причина, прежде всего, в потере качества государственного управления. Хотел бы отметить одну, на первый взгляд мало значительную, деталь.

Во времена Брежнева материалы к съездам КПСС стали называться “Основные направления развития народного хозяйства”. До того они назывались “Директивы развития народного хозяйства”. За точность слов не ручаюсь, но за смысл отвечаю. Директивы – это то, что подлежит исполнению, а основные направления – это что-то, что вроде бы и неплохо было бы сделать. То же происходит в нашей экономике и сейчас.

Понятно, что такое решение могло быть принято только на самом высоком уровне. Реально это была команда не напрягаться и самому Леониду Ильичу, и его окружению, и окружению окружения, номенклатуре, если сказать одним словом. Таким носителям сталинских методов работы, как Устинов, Брежнев лично запретил появляться на работе в выходные дни.

Номенклатура и номенклатурные привилегии в СССР существовали всегда. Обладание этими привилегиями было одновременно и стимулом продемонстрировать свои способности, и показателем статуса. В сталинское время номенклатура не была многочисленной, её представители имели реальные заслуги перед страной, и народ как должное принимал существование этих привилегий. Тем более что представители номенклатуры знали, кому они обязаны номенклатурными благами, и понимали, что “усиленное питание” надо отрабатывать.

Во времена Брежнева численность номенклатуры увеличилась настолько, что она стала играть роль некой политической силы. Появилась номенклатурная каста, в каком-то смысле советское дворянство с делением на сословные группы со своими привилегиями и интригами как внутри, так и между группами, с претензиями на то, что номенклатурные блага даны пожизненно. Наследовать эти привилегии формально было нельзя, но наследники номенклатурной элиты, можно сказать, автоматически становились членами касты. Вход в номенклатурную среду со стороны был практически закрыт, социальные лифты работали в основном внутри касты.

Попытка Горбачёва взять процесс падения темпов роста экономики под контроль успеха не имели по причине того, что масштаб личности Горбачёва не соответствовал масштабу проблем, которые стояли перед страной. Формирование Горбачёва как руководителя высокого ранга пришлось на период деградации партийной элиты, типичным представителем которой он и был. Финал карьеры – бывший глава супердержавы рекламирует продукцию высокой моды. “Каждый народ имеет то правительство, которого он заслуживает”, – сказал Г. Гегель. Неужели других руководителей наш народ не заслуживал? Почему, за какие грехи?

Необходимо отметить и то, что с падением качества государственного управления появилась группа противников власти, явных и неявных, которая считала действующую власть неэффективной и в качестве новой, эффективной власти предлагала себя. Эта группа и послужила детонатором взрывчатой массы, которую убедили, что так жить нельзя. Революционная ситуация сложилась, и революция не заставила себя ждать.

А теперь о главном. Резонный вопрос: зачем доказывать то, что уже произошло, и так ли важно, почему это произошло? Исключительно для того, чтобы попытаться понять, что у нас в стране происходит сейчас. Революция 1991 года продолжается, или за 25 лет мы пришли к новой революционной ситуации, и надо ждать следующего революционного взрыва?

Результатом событий 1991 года был приход к власти новой управленческой элиты. Как и положено, революционеры первым делом отстранили от власти бывшую советскую элиту, а заодно постарались избавиться от всего хо-

рошего и плохого из советского прошлого. От хорошего избавиться получилось, от плохого – не очень. О правительстве Ельцина–Гайдара написано много, повторяться нет смысла. Важен результат. А результат работы этого правительства таков, что страна получила дефолт 1998 года и была объявлена банкротом.

То, что сделало новое правительство Примакова–Маслюкова, можно назвать чудом. Хотя никакого чуда не было. К управлению страной пришли профессионалы. Показательно, что почти все члены этого правительства имели базовое образование по профилю своей деятельности, имели учёные степени и научные звания. Десять министров из 31 члена кабинета были по образованию инженерами. Все министры имели опыт руководящей работы.

Свой профессиональный опыт они получали в советское время. Но профессионал – он потому и профессионал, что может играть по любым нотам. Экономика заработала, страна оживила. Однако власть и лица, стоящие над властью, принимают решение об отставке Примакова и его правительства.

Сейчас, когда Евгений Максимович Примаков ушёл из жизни, мы кусаем локти и проливаем крокодиловы слёзы или делаем вид, что проливаем. Это очень даже по-русски, в полном соответствии с поговоркой “что имеем – не храним, потерявши – плачем”. Все последующие правительства запомнились фразой В. С. Черномырдина, ставшей крылатой: “Хотели, как лучше, а получилось, как всегда”. Бывший председатель Госплана Н. К. Байбаков по этому поводу сказал: “Развалить такую страну – это надо постараться”. Постарались, без профессионалов, как наших, так и иностранных, не обошлось. Впрочем, ломать – не строить.

“Кому на Руси жить хорошо”, так это правительству Медведева. Критики в свой адрес от “наших иностранных партнёров” первое лицо государства получает, наверное, раз в 100 больше, чем второе... Что касается членов кабинета, то они вообще вне критики, как будто их и не существует. Да и могут ли эти министры что-то решать? Базового образования по профилю руководимой ими отрасли они не имеют, серьёзного управленческого опыта – тоже. Исключения можно считать по пальцам одной руки. Тон в правительстве задают юристы, финансисты, экономисты.

Но экономисты и финансисты, как никто другой, должны знать формулу другого классика: “деньги–товар–деньги”. И не просто товар, а товар с добавленной стоимостью. Но товар – это производство, а производство – это, прежде всего, его организаторы и руководители, а это инженеры.

Советская инженерная школа была одной из лучших в мире, что касается технических решений. Продукция наших оборонных отраслей была на мировом уровне. Экономика – вопрос другой. Проблемы конкурентоспособности продукта, рентабельности производства, прибыли наших инженеров особенно не волновали, это правда. Но такие задачи перед ними тогда и не ставили.

Советскую инженерную школу, как и школу организаторов производства, мы разрушили или почти разрушили, а новую не создали. Если обратиться к истории и вспомнить, как эта школа создавалась, становится понятным, что быстро это не сделать.

Объективности ради отметим, что законы управления универсальны и не носят отраслевой характер, хотя определённая специфика имеется. Но одно дело – знать, что делать, а другое – как делать. Узнать законы можно из книжек, а вот умение применять эти законы на практике приходит в результате последовательной практической работы на разных уровнях управления.

На Западе кадровый резерв управленческой элиты, как правило, формируется из выпускников элитных бизнес-школ, дающих подготовку по программе MBA (Master of Business Administration). В мире таких элитных школ порядка двух десятков. Приведу состав студентов одной из них по базовому образованию. Инженеры – 75%, физики, математики и представители других естественных наук – 15%, экономисты, финансисты, юристы – 10%. Не берусь утверждать, что такая структура типична для других школ, но думаю, что картину в целом она отражает правильно.

Так много говорю о кадрах вообще и инженерных в частности лишь только потому, что “кадры решают всё”, – по известному выражению И. Сталина. А задачи, которые нашим кадрам предстоит решать, по трудности сопоставимы с задачами периода индустриализации страны. Время, которое наша страна сейчас переживает, напоминает 30-е годы прошлого века: Россия в политической изоляции, у нас нет идеологических друзей, правда, идеологии у нас тоже нет, рынки финансовые и рынки передовых технологий для нас закрыты.

Мы проигрываем информационную войну, потоки лжи выливаются на Россию, любая блоха безнаказанно нас кусает. Да, мы пока имеем бизнес-партнёров, но бизнес-интересы – вещь непостоянная, строить на них стратегию, по крайней мере, недальновидно.

Если сопоставление продолжать, надо вспомнить, что в период индустриализации у нас была идеология и были многочисленные сторонники этой идеологии в разных странах, было правительство, был вождь. Ему принадлежит слова, не берусь цитировать дословно, “либо мы поднимем страну, либо нас сомнут”. Наши деды и отцы страну подняли. При наличии политической воли у нашего руководства сможем это сделать и мы.

Но оставим правительство, желающих разобраться с ним хватает. “Не стреляйте в пианиста, он играет, как умеет”. Правительство управляет, как умеет. Как написано в первой главе учебника по экономике, дальше прочитать не удосужились или прочитали, но чего-то не поняли. Наш главный экономист обещает, что через лет 50 мы будем жить лучше. Напоминает историю про Ходжу Насреддина и его ишака.

Так могут или не могут “верхи управлять по-новому”? Хотя о каком управлении в нынешней ситуации можно говорить? Нашей экономикой управляет цена на нефть, а этим процессом управляют совсем другие люди и в другом месте. И чтобы эту ситуацию поменять, нужно менять команду, нужно организовывать производство востребованной продукции с высокой добавленной стоимостью, нужно много чего. Вдруг этого не сделаешь.

Поэтому в ближайшей перспективе мы придём к ситуации, когда верхи управлять эффективно не смогут. Означает ли это, что грядёт новая революция? Нет, не означает. Просто революция 1991 года продолжается. И, по законам жанра, за революцией должна последовать реставрация.

Исторический процесс не терпит разрывов. У нас же период 1917–1991 годов – это какая-то чёрная дыра, как будто в нашей истории этого периода и не было. Но ведь это не так. В нашей советской истории было плохое, но было и хорошее. О пропорциях можно спорить, но хорошее было. Народ об этом помнит несмотря на то, что работа по стиранию исторической памяти не прекращается. И от хорошего народ отказываться не хочет. Заимствование такого прошлого и перенос его в новые условия и есть реставрация. Прошу прощения у историков за не совсем корректное использование слова “реставрация”.

Но для того чтобы реставрация произошла, как это следует из истории, нужна личность, личность масштаба Наполеона, или Сталина, или де Голля, или Дэн Сяопина. В нашей стране в настоящее время для большинства граждан такой личностью является президент Путин. Президент Путин много сделал для укрепления российской государственности, но именно присоединение Крыма сделало его лидером нации. Народ это решение оценил и поддержал. Ген великодержавности у нашего народа неистребим.

Президент получил от народа кредит доверия и, можно сказать, чрезвычайные полномочия, как в своё время де Голль, на принятие практически любых решений. Но сказав “а” и бросив вызов мировой политической элите, хватит ли у него смелости сказать “б” и бросить вызов элите, правильнее сказать, номенклатуре российской? Перефразируя слова о постоянных интересах Англии, хочется сказать, что у президента не может быть ни постоянных друзей, ни постоянных врагов, у президента есть только постоянные интересы – интересы своей страны и своего народа.

И в зависимости от того, что скажет наш национальный лидер, будет понятно, что нас ожидает. Реставрация и какой-то достаточно длительный период спокойной жизни либо новая революция с переделом собственности, борьбой за власть новой управленческой элиты и прочими революционными катаклизмами.