

Факторы успеха

Чтобы понять, за счет каких факторов русская модель управления достигает поставленных целей, действительно ли она не предполагает использование конкурентных механизмов, имеет смысл рассмотреть один из примеров управленческого успеха. Наиболее яркий известный нам пример — беспрецедентное по масштабам и темпам перемещение промышленности и населения в восточные районы СССР в начале Великой Отечественной войны. Бурный ход эвакуации на восток дал много примеров неразберихи и организованности, неуправляемости и инициативы, головотяпства и планомерности, неэффективности и результативности.

Сама необходимость эвакуации, как все в России (включая осенние дожди и зимние морозы), стала неожиданностью. «Конкретным эвакуационным планом, заблаговременно разработанным на случай неудачного хода военных действий, государственные органы не располагали»²⁵, поэтому организовать вывоз на восток пришлось в аварийном порядке.

Каков же был ответ системы управления на этот вызов?

Во-первых, спешно был организован централизованный аппарат, занимавшийся вопросами эвакуации. 24 июня 1941 года

²⁵ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство эвакуацией в период Великой Отечественной войны 1941–42 гг. Л.: Изд-во ЛГУ, 1985. — 285 с. — С. 11.

были созданы Совет по эвакуации и Переселенческое управление при Совнаркомом СССР. Поскольку времени на организацию разветвленной сети представительств совета на местах не было, то совет просто наделял обширными правами своих уполномоченных в регионах.

Таковыми уполномоченными назначались влиятельные люди, обладавшие высоким должностным статусом. «Уполномоченными по эвакуации во многих случаях являлись секретари ЦК компартий республик, крайкомов, обкомов, горкомов. Общее число его уполномоченных в союзных республиках, краях и областях вместе со штатными работниками составляло на 1 января 1942 года 2757 человек»²⁴. Контроль за работой самих уполномоченных осуществляла руководимая А. Н. Косыгиным группа инспекторов при совете.

Во-вторых, вышеупомянутый централизованный аппарат в основном выполнял лишь контрольные функции, а саму эвакуацию регионы и отрасли проводили самостоятельно. «Ответственность за эвакуацию возлагалась на наркоматы, непосредственно на местах ею руководили партийные и советские органы, военные советы. Они разрабатывали планы эвакуации, организовывали эвакуопункты»²⁵. То есть фактически заводы эвакуировали себя сами, а местные органы власти помогали им чем могли.

В-третьих, чрезвычайные обстоятельства вынудили отказаться от использования традиционных бюрократических процедур. «Заседаний... в обычном понимании — с повесткой дня, секретарями, протоколами не было. Процедура согласования с Госпланом, наркоматами, ведомствами... была упрощена до предела... Инициатива центральных и местных работников

²⁴ История Великой Отечественной войны Советского Союза. 1941–1945: в 6 т. М.: Воениздат, 1961. — Т. 2. — 681 с. — С. 138.

²⁵ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 12.

била ключом», — вспоминал начальник управления тыла Красной армии Хрулев²⁶. Это позволило уже через неделю после начала войны принять первый общегосударственный план военного времени на третий квартал 1941 года, в августе — на четвертый квартал 1941 года и на 1942 год — план перевода экономики на военные рельсы. Эвакуация сопровождалась всеми ошибками, присущими системе управления того времени. «В руководстве эвакуацией присутствовала излишняя степень централизации. Без указаний ГКО и Совета по эвакуации местные органы не имели права принимать решения о вывозе оборудования заводов. Обстановка же в прифронтовой полосе в первые месяцы войны так быстро менялась, что решения Совета по эвакуации запаздывали, и эвакуация начиналась с опозданием, например решение о перебазировании предприятий Донецкого бассейна состоялось лишь 9 октября 1941 года, когда начались бои в районе Донбасса. Постановление о перемещении на восток Мариупольского металлургического завода было вынесено 5 октября, эвакуация началась 6-го, а 8-го город был захвачен. По этой же причине большая часть оборудования доменных и мартеновских цехов Сталинского, Макеевского и Мариупольского заводов осталась на месте.

„По важнейшим металлургическим, коксохимическим, огнеупорным заводам Сталинской области фактически эвакуация сорвана“, — сообщал нарком черной металлургии И. Ф. Тевосян²⁷.

Тем не менее неоправданные задержки с принятием решений об эвакуации удавалось компенсировать мобилизацией всех людских и транспортных ресурсов, а также жестким контролем.

²⁶ Хрулев А. Становление стратегического тыла в Великой Отечественной войне // Военно-исторический журнал, 1961. № 6. С. 66–67.

²⁷ Цит. по: Лихоманов М. И. Организаторская работа партии в промышленности в первый период Великой Отечественной войны. Л.: Изд-во ЛГУ, 1969. — 222 с. — С. 92.

Ведь по решению Совета по эвакуации были использованы имевшиеся в областях «аппарат по переселению и переселенческие отделы»²⁸, как официально назывались репрессивные органы, в предшествующие годы проводившие выселение раскулаченных и прочих «антисоциальных элементов». Эти органы обладали богатым опытом быстрой отправки больших масс людей на дальние расстояния. Нетрудно представить себе методы их работы.

Согласно принятому «Положению об эвакуации рабочих, служащих и их семей» рабочие предприятий военной промышленности и машиностроения, заводов тяжелой индустрии считались мобилизованными и эвакуировались организованно, то есть не могли от нее уклониться или действовать поодиночке. «Каждый работник предприятия имел право взять 100 кг груза и по 40 — на каждого члена семьи. Перевозка осуществлялась за счет государства»²⁹.

Впрочем, одной жесткостью и репрессиями невозможно объяснить невероятно высокие темпы эвакуации. Например, киевский завод «Трансигнал» был демонтирован и погружен в вагоны за четверо суток. Для демонтажа завода «Арсенал» весь персонал завода был разбит на семь бригад и переведен на казарменное положение, пока большая часть оборудования не была отправлена.

Эвакуация часто шла уже под огнем. При демонтаже «Запорожстали» с противоположного берега завод обстреливался, были ранены и убиты. Тем не менее ежедневно уходило до 900 вагонов. 3 октября, когда Запорожье было оставлено, по словам участника, «оставалось только подмести цехи металлургических заводов. Больше там было нечего делать»³⁰.

²⁸ Лихоманов М. И. Организаторская работа партии... С. 92.

²⁹ История Великой Отечественной войны... Т. 2. — С. 547.

³⁰ Запорожская область в годы Великой Отечественной войны. Запорожье, 1959. — С. 70.

15 октября после первой смены Московский автозавод прекратил работу, и в ночь на 16 октября начался срочный демонтаж оборудования. Часть персонала перешла на казарменное положение до окончания эвакуации, и ежедневно на восток уходило до 500 вагонов с оборудованием³¹.

Один из крупнейших московских станкостроительных заводов «Красный пролетарий» получил соответствующие указания в ночь с 14 на 15 октября. Были созданы бригады по демонтажу и по отгрузке оборудования, эвакуация шла круглые сутки до 1 ноября, когда оборудование вместе с основными кадрами было отправлено на Урал.

В 2 часа дня 16 октября 1941 года на совещании в Кремле было решено: «Сегодня же, 16 октября, до конца дня и в ночь вывезти из Москвы все наркоматы, учреждения и ведомства. Железнодорожники обязаны обеспечить выезд. Нарком путей сообщения Г. В. Ковалев ответил, что НКПС может дать 100 поездов за ночь»³². За одну ночь из Москвы было вывезено 150 тысяч человек.

Инициатива и исполнительность нередко противоречили здравому смыслу. Чего стоит одно только принятое в условиях блокады решение Ленинградского городского комитета партии «О развертывании политико-воспитательной работы на эвакуационных пунктах города». В соответствии с ним в общежитиях эвакуируемых, заполненных голодающими и умирающими людьми, «было организовано культурно-просветительское обслуживание, открыты „красные уголки“»³³.

Член Совета по эвакуации Дубровин вспоминает: «Конечно, в первые месяцы у нас было много ошибок и трудностей.

³¹ См.: Выстояли и победили. Документы и материалы. М.: Московский рабочий, 1966. — 400 с. — С. 230–231.

³² Дубровин Н. Ф. Эшелон за эшелонами. М., 1966. — С. 212.

³³ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 20.

Значительное число вагонов с эвакуируемым имуществом не имело адресов назначения, вагоны часто отправлялись на чрезмерно большие расстояния, грузилось много малоценного имущества. Желание увезти все приводило к тому, что вагоны загружались домашней мебелью, канцелярскими шкафами, столами, личными вещами в ущерб ценному оборудованию»³⁴.

Как бы то ни было, «во второй половине 1941 г. на восток было вывезено оборудование 2593 промышленных предприятий»³⁵. За два периода эвакуации удалось эвакуировать 25 млн человек. В наиболее важных отраслях промышленности были перебазированы на восток основные мощности³⁶.

Следующая проблема, с которой столкнулась эвакуация, — транспортная. «Железная дорога не справлялась с нагрузкой. Продвижение поездов осенью 1941 года снизилось до 100–150 км в сутки. Многие поезда с эвакуированными двигались очень медленно, застревая в пути»³⁷.

«Ростов был забит эшелонами с заводским оборудованием. Дорога работала с предельным напряжением, не в состоянии пропустить все составы. Это лишало нас возможности маневрировать войсками и ограничивало подвоз боеприпасов»³⁸, — вспоминает бывший командующий Закавказским фронтом генерал армии И. В. Тюленев.

«Из-за недостаточной четкости продвижения эвакуированного оборудования из 700 предприятий, демонтированных в начале войны, на новые места полностью и вовремя прибыло не более 270 и частично 110, остальные находились в пути следования»³⁹.

³⁴ Дубровин Н. Ф. Эшелон за эшелон... С. 78.

³⁵ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 85.

³⁶ См.: История Великой Отечественной войны... Т. 2. — С. 150.

³⁷ Лихоманов М. И. Партийное руководство... С. 25.

³⁸ Тюленев И. В. Через три войны. М.: Воениздат, 1960. — 237 с. — С. 175–176.

³⁹ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 79.

«...Большое число эшелонов с эвакуированным оборудованием застряло по тупикам, разъездам, находилось на перевалочных базах. Многие дороги Поволжья и Урала были забиты вагонами, причем у значительной части грузов не было хозяина. Например, на Пермской ж/д стояло неразгруженными более 58 тыс. вагонов»⁴⁰.

Как была решена эта проблема?

Во-первых, усилением ответственности и ужесточением контроля. «18 ноября ГКО обязал НКПС принять срочные меры по быстрой отправке эвакуированных. За нарушение установленных норм и неприем поездов виновные привлекались к ответственности. Совет по эвакуации ежедневно отчитывался перед ГКО о проделанной работе»⁴¹.

Во-вторых, путем создания централизованного аппарата (25 декабря был организован Комитет по разгрузке транзитных грузов, куда вошли Микоян, Косыгин, Вознесенский).

В-третьих, за счет традиционных для России механизмов перераспределения (в данном случае перераспределения транспортных средств).

«НКПС отдал приказ о задержке поездов с несрочными грузами. На железных дорогах еженедельно проводилась перепись всех вагонов с эвакогрузами, сведения поступали в НКПС. На основе этих данных готовились предложения о досрочной разгрузке части вагонов с неоперативными грузами в пути следования с тем, чтоб порожние вагоны возвращались под погрузку. Часть досрочно разгруженных грузов передавалась местным исполкомам для использования, а остальные в дальнейшем отправлялись к месту назначения»⁴². Иначе говоря,

⁴⁰ Куманев Г. А. На службе фронта и тыла. Железнодорожный транспорт СССР накануне и в годы Великой Отечественной войны. М.: Наука, 1976. — 455 с. — С. 112.

⁴¹ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 25.

⁴² Там же. С. 81.

железнодорожники сами принимали решения, какой груз выкидывать из вагонов (и стоит ли его отдавать местным органам власти), а какой оставить. В какой еще стране возможен такой простор для инициативы и самостоятельности?!

«В январе 1942 г. Комитет по разгрузке принял решение о разгрузке вагонов с местными грузами. На все транспортные магистрали направили уполномоченных. Местные предприятия — владельцы грузов — должны были обеспечить своевременную разгрузку. Ответственность возлагалась на одного из секретарей обкома»⁴³. То есть секретари обкомов должны были конфисковать вагоны у предприятий, заставив самих же директоров заводов эти вагоны разгружать.

Вообще-то, у директоров были свои начальники-наркомы и были свои производственные планы, за невыполнение которых они несли ответственность по законам военного времени, так что статус секретаря обкома был необходим для выполнения этого решения Комитета по разгрузке. А присланные комитетом уполномоченные были призваны проследить, чтобы директора заводов не договорились с секретарями обкомов о каком-либо компромиссном варианте.

В результате принятых мер «в течение февраля заторы грузов на дорогах были ликвидированы»⁴⁴.

Однако вывезти на восток людей и оборудование — это только полдела. Предстояло разместить их (а «в отдельных районах число эвакуированных достигало почти 50% местного населения»⁴⁵) и наладить работу эвакуированных предприятий.

В процесс размещения людей Москва не вмешивалась, занимались этим только местные органы власти. Главными их инструментами были привычные мобилизация и перераспределение

⁴³ Там же. С. 82.

⁴⁴ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 79.

⁴⁵ Там же. С. 37.

(в данном случае мобилизация и перераспределение жилья). Повсеместно областные и городские парторганизации принимали «меры по приему и расселению эвакуированного населения, предоставив районным исполкомам право уплотнения граждан как в государственном жилом фонде независимо от подчиненности (за исключением жилого фонда военведа), так и в частновладельческом фонде»⁴⁶.

В Ульяновске, куда были эвакуированы московские автозаводы, семьи размещались по окрестным деревням⁴⁷. «В Томске председателей райисполкомов горком обязал в трехдневный срок учесть все амбары, флигели, чердачные помещения и передать их предприятиям и организациям для приспособления под жилье»⁴⁸. В Куйбышеве для расселения прибывших работников заводов выселяли «в другие районы» коренных жителей города⁴⁹.

Проще всего поступили в Марийской АССР, где «за каждым эвакупунктом закреплялась партийная организация, коммунисты которой отвечали за прием населения, разгрузку, размещение. В эвакупунктах и общежитиях были выделены политуки и коменданты»⁵⁰. Другими словами, вышестоящая партийная организация, не утруждая себя какой-либо работой по приему и размещению людей, перепоручала ее нижестоящим.

«Оборудование прибывавших заводов часто размещалось в непригодных для этого условиях — складах, гаражах или вовсе под открытым небом. Неизбежными были хищения

⁴⁶ Куйбышевская область в годы Великой Отечественной войны. Куйбышев, 1966. — С. 37.

⁴⁷ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 34.

⁴⁸ Там же.

⁴⁹ См.: Куйбышевская область в годы Великой Отечественной войны...

⁵⁰ Марийская АССР в годы Великой Отечественной войны. Сб. документов и материалов. Йошкар-Ола, 1967. — С. 49.

и порча оборудования. Но предприятия вводились в эксплуатацию ударными темпами»⁵¹.

Запуск в эксплуатацию эвакуированных предприятий проходил под контролем Центра. Из-за нехватки времени на разработку формальных контрольных процедур функции контроля возложили на уполномоченных. «Для контроля за восстановлением предприятий и выполнением ими плана выпуска продукции Госплана СССР наркоматы командировали на места своих уполномоченных и оперативные группы...»⁵².

Однако всю практическую работу выполняли сами коллективы предприятий, местное население и местные органы власти (их главными функциями были, естественно, во-первых, мобилизация и перераспределение между объектами людских и прочих ресурсов, во-вторых, административное давление на руководителей предприятий с целью ускорения работ).

«То, что происходило в осенние и зимние дни 1941 г. на строительных площадках, где разворачивались эвакуированные предприятия, часто не было похоже на обычную стройку. Ночные работы проводились при свете факелов и костров. Электроэнергии едва хватало на то, чтоб пустить смонтированные под открытым небом станки. Осветительная аппаратура прикреплялась к деревьям.

Зимой на одной из окраин Свердловска можно было наблюдать такую картину. Под соснами, с которых свисали электрические лампы, работали станки. Тут же автогенщики резали сталь, кузнецы ковали металл»⁵³.

Успехи системы управления в деле перебазирования промышленности на восток контрастируют с произошедшими в те же месяцы провалами на театре военных действий. О гря-

⁵¹ Лихоманов М. И. и др. Партийное руководство... С. 91.

⁵² Там же. С. 90.

⁵³ История Великой Отечественной войны... Т. 2. — С. 150.

дущей войне с Германией знали заранее, тщательно готовились к ней, мобилизовали на подготовку к войне ресурсы всей страны — и потерпели катастрофические поражения в первые месяцы. А об эвакуации даже не думали (воевать-то собирались на чужой территории!), не готовились, эвакуировались в аварийном порядке, «экспромтом», и достигли впечатляющего успеха.

Более того, успех эвакуации в конечном счете позволил нейтрализовать негативный эффект первоначальных поражений и потерь, обеспечить военно-техническое превосходство над противником и выиграть войну. Одни и те же люди в рамках одной и той же системы управления провалили то, к чему система готовилась и что планировала, и преуспели там, где действовали без плана и подготовки, с наибольшей степенью самостоятельности на всех уровнях управленческой пирамиды. Указанный парадокс — одно из закономерных следствий того, как устроена русская модель управления.

В случае с эвакуацией можно выделить следующие управленческие факторы, обеспечившие положительный результат: во-первых, мобилизация и перераспределение ресурсов на ключевые направления; во-вторых, создание централизованных контрольных (а при необходимости и контрольно-репрессивных) структур; в-третьих, автономность низовых подразделений. Эти же факторы имели решающее значение и в других примерах успеха русской модели управления на протяжении всей российской истории.

В России система управления всегда обеспечивала большую степень мобилизации ресурсов, чем в соседних странах. В бедном и малонаселенном⁵⁴ Московском государстве Иван

⁵⁴ Новейшие исследования определяют население Московского государства в границах около 1500 г. в 5,8 млн человек, 1550 г. — 8,8 млн, 1600 г. — 11,3 млн, 1650 г. — 11,3 млн человек. См.: Хромов П. А. Очерки экономики докапиталистической России. М.: Наука, 1988. — 312 с. — С. 32.

Грозный собрал для Ливонской войны невиданное по тем временам сотысячное войско⁵⁵ (разумеется, в подавляющей части плохо вооруженное и необученное). Европейские армии того времени были, как правило, на порядок меньше, но состояли из хорошо вооруженных и обученных профессионалов⁵⁶.

Побывавшие в средневековой России иностранцы неизменно отмечали непомерно большую численность вооруженных сил.

«Герберштейн говорит, что служилым людям редко дается покой. Отношения Московского государства к западным соседям были такого рода, что не война, а мир были случайностью; на востоке шла непрерывная борьба со степными хищниками, против которой выставлялось ежегодно на Украину значительное войско.

О числе войска имеем различные показания. По свидетельству Иоанна Ласского, гнезенского архиепископа, обыкновенное число конного войска московского государя превышало 200 000... Ченслер пишет о 200 000–300 000 человек, которых государство могло выставить в поле, и добавляет, что если сам царь выступает в поход, то войска при нем никогда не бывает меньше 200 000.

На взгляд Поссевина, число войска было очень велико сравнительно с населенностью страны. Он говорит, что из 10 жителей один служит или в царских телохранителях, или в гарнизонах по крепостям, или в походе»⁵⁷. «В случае большой потребности в людях брали каждого 10-го, 7-го и даже 3-го»⁵⁸. «По известиям XVII века, в мирное время содержалось наготове до

⁵⁵ См.: Военная энциклопедия. М.: Изд-во И. Д. Сытина, 1914. — Т. 14. — 640 с. — С. 612.

⁵⁶ См.: Бродель Ф. Структуры повседневности: возможное и невозможное. М.: Прогресс, 1986. — 622 с. — С. 63–65.

⁵⁷ Ключевский В. О. Сказания иностранцев о Московском государстве. М.: Прометей, МГПИ им. В. И. Ленина, 1991. — 334 с. — С. 65–66.

⁵⁸ Там же. С. 71.

100 000 войска; когда открывалась война, число это возрастало до 300 000, кроме холопей и обозных служителей, которые не считались в действующем войске»⁵⁹.

«...Россия добивалась постоянно численного превосходства на полях сражений... Не вызывает сомнения тот факт, что по степени напряжения своих боевых сил Московия постоянно превышала как своих противников, так и вообще любое другое европейское государство»⁶⁰.

Единственное, что требуется от системы управления в таких условиях, — проконтролировать выполнение мобилизационных предписаний. Эту часть работы государственный аппарат России всегда считал наиважнейшей. «Неявка на службу преследовалась строго; виновный терял имущество или поместье, если таковое имелось за ним. Никому не позволялось заменять себя другим; в оправдание неявки не принимали никаких отговорок. Ни старости, ни болезни»⁶¹.

Кроме непосредственно военной службы, ежегодно десятки, а нередко и сотни тысяч человек вместо производительного труда были заняты строительством крепостей, «засечных черт» и прочих укреплений. Таких, например, как Белгородская засечная черта. «Объем работ поражает. Общая протяженность черты достигает тысячи километров. И эта тысяча километров была построена с 1636 по 1657 год. Собственно, именно Белгородская черта своими громаднейшими валами и засеками и прекратила доступ татар в центр Руси»⁶². «Сооружение всего грандиозного оборонительного комплекса Московии требовало и мобилизации народного труда в грандиозных

⁵⁹ Ключевский В. О. Сказания иностранцев о Московском государстве. М.: Прометей, МГПИ им. В. И. Ленина, 1991. — 334 с. — С. 70.

⁶⁰ Нестеров Ф. Указ. соч. С. 51.

⁶¹ Ключевский В. О. Сказания иностранцев... С. 71.

⁶² Вельская Г., Зеленко Г. «Цветок шиповника — наш город»: интервью с Г. В. Алферовой // Знание — сила. 1981. № 3. С. 29.

масштабах, а последнее предполагало, в свою очередь, наличие и бесперебойное действие соответствующего политического механизма. Таким механизмом и служил московский государственный строй с его свойствами и особенностями»⁶³.

«Каждая важная статья расхода на войско вела к установлению особого налога: так, явились „пищальные деньги“, „посошные деньги“, „емчужные деньги“ (на порох) и проч.»⁶⁴. До 67 % всех государственных расходов в середине XVII века шло на содержание войска и постоянные войны, хотя в стране несколько лет подряд был неурожай, к которому прибавилась эпидемия чумы 1654–1655 годов⁶⁵. Казалось бы, Российское государство находится на пределе мобилизационных возможностей. Но преобразования Петра I позволили резко повысить степень концентрации ресурсов на решающих с точки зрения государства направлениях. Общая сумма поступавших в казну податей и сборов с 1680 по 1701 год удвоилась (с полутора до трех миллионов рублей)⁶⁶. Военные расходы стали поглощать около 80–85 % всех доходов России, а в 1705 году их доля дошла до 96 %⁶⁷.

С 1699-го по 1725-й было проведено 53 набора в армию и на флот (23 основных и 30 дополнительных). Они дали более 284 тысяч человек, призванных на пожизненную (в отличие от допетровских временных ополчений) военную службу⁶⁸.

Неограниченные мобилизационные возможности никак не способствовали бережному отношению к ресурсам, в том

⁶³ Нестеров Ф. Указ. соч. С. 50.

⁶⁴ Ключевский В. О. Сказания иностранцев... С. 122.

⁶⁵ См.: Тимошина Т. Н. Экономическая жизнь России. М.: Филинь; Юстициформ, 1999. — 431 с. — С. 60.

⁶⁶ См.: Хромов П. А. Очерки экономики докапиталистической России. М.: Наука, 1988. — 312 с. — С. 296.

⁶⁷ См.: Тимошина Т. Н. Указ. соч. С. 87.

⁶⁸ См.: Ерошкин Н. П. История государственных учреждений. М.: Высшая школа, 1983. — 352 с. — С. 71–95.

числе и к людским. В 1716 году адмирал Девьер писал царю из Копенгагена: «Здесь мы нажили такую славу, что в тысячу лет не угаснет. Из сенявинской команды умерло около 150 человек, и многих из них бросили в воду, в канал, а ныне уж покойников 12 принесло к здешним дворам, и народ здешний жалуется». «Адмирал Паддон писал, что в 1717 году у него из-за гнилого продовольствия в течение месяца из 500 новобранцев умерло 222, а остальные „почитай, помрут с голоду, обретаются в таком бедном состоянии от лишения одежды, что опасаются, скоро помрут“»⁶⁹.

«В начале Крымской войны Николай I выразился примерно в таком духе: „У меня миллионная армия, проведу мобилизацию — будет полтора миллиона, попрошу Россию, и будет два с половиной — три миллиона“. Император был прав: в первое время пришлось ограничивать набор в ополчение»⁷⁰. Отношение к солдатам во время Крымской войны мало изменилось по сравнению с петровскими временами. «Французская газета того времени, трактуя со слов своих корреспондентов о качестве русского солдата и упоминая о его любви к родине, пресерьезно уверяла, что каждый русский солдат носит в своем ранце мешочек с землей своей родины: ничему иному они не могли уподобить трехдневный запас наших горелых сухарей, истолченных в порошок для более удобного их помещения в ранце»⁷¹.

У системы управления нет необходимости экономить ресурсы. Расточительство с лихвой компенсируется высокими мобилизационными возможностями. Если государство в со-

⁶⁹ Цит. по: Бушков А. Россия, которой не было: загадки, версии, гипотезы. М.: Олма-пресс, 1998. — 607 с. — С. 384. См. также: Ключевский В. О. Собр. соч.: в 8 т. М.: Госполитиздат, 1957. Курс русской истории. Т. 4. — 1957. — 426 с. — С. 68.

⁷⁰ Борьба империй // Родина. 1995. № 3–4. С. 32.

⁷¹ Шутили, не верили, не готовялись... // Родина. 1995. № 6–7. С. 93.

стоянии согнать во время войны под свои знамена едва ли не все мужское население страны и мобилизовать все финансовые ресурсы, зачем ему достигать большей эффективности, учиться побеждать не числом, а умением, зачем ему прикладывать усилия с тем, чтобы уменьшать людские и материальные потери? Гораздо продуктивнее приложить те же усилия для проведения дополнительных мобилизаций: во-первых, это лучше получается, а во-вторых, дает больший прирост привлеченных ресурсов, чем их экономия. Рационально мыслящий русский управленец не тратит время и силы на экономию, он тратит их на привлечение дополнительных ресурсов.

Так, рабочая сила была дешевой как в царской России, так и в Советском Союзе. Поэтому строились огромные заводы с низкой производительностью труда, но с объемом выпуска таким же, как и у гораздо меньших по размеру предприятий где-нибудь в Европе или Америке. За счет низкой зарплаты персонала и дешевизны природных ресурсов они были не менее прибыльны, чем предприятия на Западе. Перерасход недорогих ресурсов компенсировал все прочие недостатки.

Как в ходе индустриализации строились эти заводы? Как говорили тогда, «на голом энтузиазме». Мобилизационные возможности позволяли не заботиться о рациональной организации труда, оптимальном составе персонала, наличии необходимого оснащения. Все недочеты и недоработки можно было компенсировать повышенной интенсивностью труда и повышенной численностью. Советские средства массовой информации были полны хвалебными примерами того, как ударный труд может заменить собой и технику, и организацию.

Вспоминает К. А. Воробей, организатор первой ударной бригады ленинградского завода «Большевик»: «На видном месте вывешивалось объявление „На субботник по разгрузке овощей едут: 15-го числа — токарный участок, 16-го — фрезерный участок“... И субботник длится недели. За осень каждый

комсомолец обязательно побывает несколько раз в порту на погрузке и выгрузке судов. „Нельзя отдавать советское золото иностранцам за простой судов!“ — гласит плакат. Или: „Завтра вся молодежь должна отработать шесть часов в пользу МОПРа“. И отработывали, да еще как!»⁷². «Работы шли круглые сутки. Субботники устраивались чуть ли не ежедневно»⁷³.

Отсутствие конкуренции фактически снимало все разумные ограничения на привлечение дополнительных ресурсов, ничто не заставляло их экономить, наоборот, стимулировался повсеместный перерасход.

«На Невском машиностроительном заводе ценой нечеловеческого напряжения вышли из прорыва 1930 г. В январе 1931 г. — новый удар. План января выполнен только наполовину. Обед сократили наполовину, но февральский план выполнен только на 60 %. В бригаде формовщиков стали тщательно проверять, как идет работа, сколько материалов на что расходуется, и тут столкнулись с возмутительными фактами. Как и повсюду в цехе, ответственность за использование инструментов никто не нес, обращались с ними варварски. Брели из кладовой столько, сколько смогли унести, многое ломали»⁷⁴. «Например, нужен один напильник, а выписывают дюжину. Цехи, заводские дворы обрастали залежами испорченного и неиспользованного сырья и материалов. У станков в проходах кучи: скобы, болты, рессоры. Завалы были — не пройти»⁷⁵.

Средства на проведение индустриализации получали с помощью тех же самых универсальных управленческих инст-

⁷² Воробей К. А. Один — за всех, все — за одного. Из истории первой ударной бригады. Лениздат, 1961.— 152 с. — С. 8.

⁷³ Мякушков В. За крестьянской заставой // Были индустриальные... С. 158.

⁷⁴ Социалистическое соревнование в СССР. 1918—1964. Документы и материалы профсоюзов. М.: Профиздат, 1965. — 495 с. — С. 94.

⁷⁵ Цит. по: Хлевнюк О. В. Хозрасчетные бригады в начале 1930-х гг. // Вопросы истории. 1989. № 12. С. 130.

рументов — мобилизации и перераспределения. Мобилизовывали ресурсы второстепенных, по мнению государства, отраслей и сфер деятельности (например, сельского хозяйства, культуры, искусства и т. д.) и перераспределяли их в пользу первостепенных, в первую очередь промышленности. Сам процесс мобилизации и перераспределения был организован крайне неэффективно, но огромный объем привлеченных таким образом ресурсов позволял не обращать внимания на перерасход. Вот что писал зав. культпросветотделом ЦК ВКП(б) А. И. Стецкий секретарю ЦК ВКП(б) Л. М. Кагановичу (письмо от 26 октября 1933 года):

«В числе проданных за 5 лет 4000 первоклассных картин из советских музеев продано 44 уникальные картины из Эрмитажа (Рафаэля, Рембрандта, Рубенса, Ван Дейка, Тициана и т. д.). Было создано впечатление, что идет массовая распродажа наших художественных сокровищ, в особенности старых мастеров из Эрмитажа.

Кризис и упорно проводимая прессой кампания создали крайне трудные условия для продажи, и очень многие ценнейшие произведения искусства пошли за бесценок (скульптура Фальконетта (так в тексте. — *А. П.*) была оценена в 400 тыс. рублей, продана за 100, ваза Гутъера оценена была в 100 тыс., а продана за 3 тыс.)»⁷⁶.

Такой же неэффективностью характеризовалась политика в области науки и образования. Государство одной рукой репрессировало интеллигенцию и высылало ее за границу, уничтожая важнейший ресурс страны, а другой рукой, тратя колоссальные деньги и усилия, резко расширяло систему среднего и высшего образования. Мобилизация людских и финансовых ресурсов и их перераспределение в сферу образования позволяли в значительной степени компенсировать разбазаривание

⁷⁶ Нужен ли нам Эрмитаж? // Вестник Архива Президента РФ. 1999. № 1. С. 106.

интеллектуальных ресурсов общества. «За 1929–1940 гг. страна получила 868 тыс. специалистов с высшим образованием, 1529 тыс. — со среднеспециальным. В годы 3-й пятилетки ежегодный выпуск специалистов с высшим образованием был в 9 раз, а со средним — в 32 раза выше, чем в 1914 г.»⁷⁷.

«Генетически» встроенные в русскую модель управления повышенные мобилизационные возможности позволяют собирать в виде налогов большую долю «общественного пирога», чем в других странах. Даже в условиях нынешнего относительного ослабления государства «расходы расширенного правительства, составлявшие большую часть 90-х годов около половины производимого в стране ВВП, вдвое превышают аналогичные показатели стран соответствующего уровня экономического развития и примерно втрое — показатели быстрорастущих стран. В России сегодня собирают доходов в процентах к ВВП больше, чем в США (в среднем за последние пять лет 36,2 и 30,5 % соответственно). И это при семикратном отставании по уровню экономического развития!»⁷⁸.

Какие качества воспитывала подобная система в подчиненных? Прежде всего умение пережить очередную мобилизацию. Не случайно систематические задержки выплаты заработной платы на большинстве предприятий в первые годы рыночных реформ были пережиты персоналом без особого драматизма. «Подавляющая часть работников относительно спокойно переносит не только низкий уровень заработной платы, но и задержки ее на 6–9 месяцев (без забастовок и открытых конфликтов)»⁷⁹. «Да я бы на самый крайний случай и эту квартиру отдал, в одной бы комнате прожил, я бы на вось-

⁷⁷ Хавин А. Капитаны советской индустрии // Вопросы истории. 1966. № 5. С. 7.

⁷⁸ Илларионов А. Как заработать 100 триллионов долларов // Эксперт. 2000. № 8. С. 18.

⁷⁹ Шеломенцев А. Г. Кадровая политика // ЭКО. 1999. № 9. С. 96–98.

мушке хлеба, на баланде, как в гражданскую, жил, только бы у Красной Армии все было»⁸⁰, — как о само собой разумеющемся говорит старый рабочий Попков.

А какие же качества воспитывались в руководителях? Прежде всего умение мобилизовать и перераспределить ресурсы. В отсутствие войн, кризисов или реформ система управления пребывала в стабильном, спокойном состоянии, поддерживая готовность мобилизовать ресурсы в случае необходимости; она как бы «точила когти». А когда этот час наступал и система управления переходила в аварийный режим, выживал тот управленец, который умел, используя накопленный предшественниками опыт и собственные навыки, должным образом мобилизовать и перераспределить ресурсы или же мог удачно встроиться в имеющийся механизм их мобилизации и перераспределения.

Существовали и до сих пор существуют специальные управленческие процедуры, направленные на поддержание готовности персонала к мобилизации ресурсов на выполнение любого поступившего задания. Простейшей и наиболее распространенной из них является производственное совещание, или обычная «планерка», на которой руководитель вынуждает подчиненных прилюдно демонстрировать свою покорность и заодно выясняет степень готовности каждого выполнять указания «сверху». Демонстративные хамство и грубость в отношении подчиненных выступают в данном случае в качестве инструментов для поддержания персонала «в тонусе», поэтому более «интеллигентные» начальники вынуждены компенсировать мягкую форму своего общения с сотрудниками большей строгостью наказаний.

Как только наша система управления (на любом уровне: в отделе, в бригаде, на предприятии, в школе, в городе, в стране

⁸⁰ Симонов К. М. Живые и мертвые. Роман. К.: Дніпро, 1987. — 487 с. — С. 269.

в целом) сталкивается с проблемами, первое, что она пытается сделать, — мобилизовать и перераспределить ресурсы, надеясь, что это улучшит положение. Недостаточно количество укрепленных городов, не прикрыта граница — и московское правительство в приказном порядке переселяет часть жителей старых городов на новые, неосвоенные земли для строительства и заселения новых городов. «...Приказы шлют распоряжения в старые города — отселить на новое место столько молодых семей. И опять-таки указывалось, какой город какие „профессии“ должен поставить, в чем нужда у нового города. Так заранее задавались социальная структура и размеры города... Если же город разрастался, часть жителей отселялась в новые города»⁸¹.

Не хватает средств на индустриализацию — давайте перераспределим ресурсы из сельского хозяйства, продадим произведения искусства и отдадим валюту промышленности. Грабительская коллективизация «дала возможность поднять долю зерна, потребляемого вне деревни, с 15 процентов в 1928 году до 40 процентов в 1940 году»⁸². Есть недостаток воды в южных районах — давайте перераспределим водные ресурсы страны, перебросив воды северных рек на юг.

Столкнувшись к середине 70-х годов с нехваткой рабочей силы на ленинградских заводах, по инициативе Ленинградского обкома КПСС «начали создавать профессионально-технические училища с официальной целью — подготовить квалифицированных рабочих. В ПТУ набирали подростков 14–16 лет преимущественно из сельской местности и малых городов Северо-Западного региона. По сути это была детская трудовая миграция. Она решала, по мнению руководства,

⁸¹ Бельская Г., Зеленко Г. Указ. соч. С. 27.

⁸² Гордон Л., Клопов Э. Тридцатые-сороковые // Знание — сила. 1988. № 3. С. 7.

главную задачу — заполняла непрестижные рабочие места... С 1977 года решением союзного правительства создание ПТУ было рекомендовано всем регионам. Система ПТУ, забрав подростков из сел, вкупе с миграцией взрослого населения подрывала воспроизводство сельского населения и само сельское хозяйство»⁸⁵.

Создав недостаток рабочей силы на селе, стали решать эту проблему опять-таки путем перераспределения. Нехватка работников в колхозах и совхозах — давайте перераспределим трудовые ресурсы, обязав городские предприятия и учреждения посылать людей на сельхозработы. Даже такое тонкое дело, как перестроечная реформа высшего образования, практически свелось к перераспределению учебной нагрузки в пользу семинарских и практических занятий за счет сокращения лекционных часов.

Перераспределение ресурсов как универсальная «управленческая отмычка» применялось и применяется и государственными органами управления, и негосударственными организациями, и населением. Получив в 1861 году землю, крестьянские общины более полувека направляли свою энергию не на интенсификацию сельского хозяйства, а на попытки перераспределить в свою пользу оставшиеся у помещиков земли. Заведомо было ясно, что передача крестьянам 57 млн десятин помещичьей земли (из которых 20 млн крестьяне и так уже использовали на правах аренды) в дополнение к имевшимся у крестьян 112 млн десятин (на начало XX века) не решит проблему бедности в долгосрочном плане.

Но крестьяне, а вместе с ними и все «передовое общество» настойчиво требовали «черного передела», борьба за который определила вектор общественного развития страны и логически

⁸⁵ Баранов А. Социально-экономические проблемы депопуляции и старения населения // Вопросы экономики. 2000. № 7. С. 117.

привела к революции. Зато за Уралом, где помещичьего землевладения не было и крестьяне не могли ждать перераспределения в свою пользу чужих ресурсов, они активно улучшали агротехнику и в итоге на худших почвах получали большую урожайность, чем в Центральной России⁸⁴.

В кадровой политике нынешних предприятий принято решать проблемы заполнения новых вакансий, требующих опыта и квалификации (программистов, пиарщиков, маркетологов, системных интеграторов и т. д.), не путем внутрифирменного обучения и стажировок своих сотрудников, а за счет переманивания уже подготовленного персонала из других фирм или из других подразделений своего предприятия. То есть за счет того же перераспределения. (В немалой степени такая кадровая политика объясняется тем, что «нынешние работодатели покупают не столько опыт и квалификацию, сколько связи, которыми должен обладать принимаемый сотрудник»⁸⁵. Иначе говоря, переманивание «чужих» сотрудников является перераспределением не только персонала, но и ряда других важных ресурсов.)

В ходе рыночных реформ предприятия столкнулись с нехваткой оборотных средств и сразу же стали решать эту проблему путем перераспределения внутренних ресурсов, в первую очередь, по русской традиции, за счет персонала — задерживать зарплату, ухудшать условия труда. «Поговорили с людьми, объяснили, что в цехах будет немножечко попрохладнее, но за счет этого мы уменьшим затраты на обогрев»⁸⁶, — делится передовым опытом директор Подольского завода промышленных швейных машин.

⁸⁴ См.: Ковалев С., Латов Ю. «Аграрный вопрос» в России на рубеже XIX–XX вв. // Вопросы экономики. 2000. № 4. С. 111.

⁸⁵ Титов В. Ситуация на рынке труда в регионах // Эксперт. 2000. № 30. С. 23.

⁸⁶ Матвеева А. Любовь к отеческим цехам // Эксперт. 2000. № 26. С. 34.

«Показательно, что федерализация по-русски началась не с обсуждения местных уставов и выборов местных властей, облеченных народным доверием, а сразу с перераспределения властных полномочий и государственной собственности между центральной и региональной номенклатурой»⁸⁷. «Перераспределительные процессы обрели формы конкуренции и переместились из ЦК и Госплана в президентскую администрацию и парламент, однако их суть и типы связей остались скорее прежними, нежели обрели новое качество»⁸⁸. «На смену государственному перераспределению товарных и людских ресурсов при социализме пришло государственное перераспределение финансовых ресурсов в условиях рыночной экономики»⁸⁹. Повсюду в управлении мы видим господство перераспределительных процессов.

Система управления не давала никаких преимуществ тому, кто экономнее расходовал ресурсы и из меньшего делал большее, так что при принятии решений предстоящие затраты обычно не учитывались, шла ли речь о строительстве, военной операции или введении нового отчетного показателя. «Наверняка немного найдется менее благоприятных и более невыгодных для застройки мест, чем то, где Петр Великий... заложил первый камень будущей знаменитой Петропавловской крепости»⁹⁰. А ведь строительство Санкт-Петербурга — лишь один из бесчисленных примеров. «Аракчеев приказал обсадить дороги Чудова елью, которой ближе 500 верст не было. Планы на каменные строения посылали в такие места, где не было ни камня, ни обжига кирпича. Планы для постройки

⁸⁷ Афанасьев М. Боярские кондиции // Эксперт. 2000. № 17. С. 56.

⁸⁸ Дерлугьян Г. Государство и глобализация // Эксперт. 2000. № 48. С. 84.

⁸⁹ Илларионов А. Указ. соч. С. 17.

⁹⁰ Бродель Ф. Указ. соч. С. 567.

великолепных мостов посылались туда, где не было ни одной реки»⁹¹.

Как-то мне довелось консультировать акционирование и приватизацию завода, построенного в брежневские времена одним из богатых военно-промышленных министерств. Когда представители министерства настоятельно предложили местным властям разместить у них в городе это новое предприятие, те не решились отказать открыто (хотя в городе и без этого завода был дефицит трудовых ресурсов, недостаточна инфраструктура), но выделили под стройплощадку самый худший из всех возможных участков земли. Местные власти были убеждены, что заказчик откажется от строительства в данном городе, но ошиблись. Представители министерства спокойно подписали все документы, и сейчас на дальней окраине, среди гнилого болота, на многометровом слое привезенного песка и бетона стоит (и простаивает) красавец завод.

В чем преимущество эффективного руководителя предприятия? В том, что он может, в частности, с меньшей себестоимостью выпустить больше продукции. Что из этого следует в условиях плановой экономики? Только то, что он даст больший прирост объемов производства, чем планировалось, и в следующем году ему дадут план прироста еще больший. А если он и на второй год не поумнеет и снова перевыполнит план, то ему еще добавят плановых объемов. В конце концов он поймет, что хорошо работать невыгодно.

То же самое касается крепостного крестьянина. Какой ему резон в условиях барщины и оброка повышать эффективность своего хозяйства? Никакого смысла нет. Разбогатеет, заведет много скотины, значит, будет чем работать на барина. У барина появится больше стимулов согнать его на барщину.

⁹¹ Дубровин Н. После Отечественной войны // Русская старина. 1903. № 11 С. 225.

В лучшем случае барин просто увеличит ему оброк. В другие эпохи аналогичным образом влияли на мотивацию продрозверстка, община, постой, займы, колхозы, заводское нормирование труда и многое другое. В наши дни — налогообложение. На всех уровнях управления не было стимулов к повышению эффективности.

Что же стимулировалось? Вознаграждалось умение в нужный момент собрать ресурсы в кулак и добиться выполнения поставленной задачи. У Толстого в «Войне и мире» описано, как полковник Богданыч в интересах своей карьеры пошел на сознательный перерасход людских ресурсов. Он послал целый эскадрон гусар поджечь мост (при этом эскадрон понес потери), хотя для поджога моста было бы достаточно послать не весь эскадрон, а двоих молодцов. Но целый эскадрон — звучит громче, это целая баталия, о которой с большей вероятностью узнает начальство, и полковнику легче крест на грудь получить. Есть ли смысл тому же Богданычу экономить людские жизни? Нет. И так на всех уровнях управления.

В первой главе говорилось о ведущей роли конкурентного класса в любом обществе. Если эту закономерность приложить к России, то обнаружится, что, раз конкуренция не является движущей силой российской системы управления, значит, и конкурентный слой населения не мог быть господствующим в обществе классом. На первый взгляд кажется, что это не так, что в России, как и в Западной Европе, дворяне были, по выражению Ришелье, «главным нервом государства». Однако конкурентная функция российского дворянства далеко не очевидна.

«Петровская реформа создала дворянство. Это сословие, которое „ради службы благородно и от подлости отлично“»⁹². Для этого Петр сломал все традиции, согнал в один класс бояр

⁹² Рикман Ю. Дворянское законодательство Российской империи. М., 1992. — 136 с. — С. 4.

и безродных холопов. Поначалу ничего, кроме массы проблем, принадлежность к дворянству не приносила. Дворянин должен был служить всю жизнь, с шестнадцатилетнего возраста.

Согласно указу 1699 года, «тех, кому 15 лет и росту они 2 аршина и 2 вершка, писать в службу отцов их»⁹³. Недоросли должны были ежегодно являться на смотры для распределения их по службам. Меры наказания за неявку год от года ужесточались. Сначала это были высылки на вечное поселение в отдаленные гарнизоны, потом «„отписания“ деревень»⁹⁴.

«В 1720 году Петр простил всех не явившихся, но с тем, чтоб они непременно явились в этом же году, иначе „нетчикам“ было обещано, что „поступлено с ними будет как с беглыми солдатами — будут биты кнутом и сосланы на вечную каторжную работу в Сибирь». После к этому добавлены были вырванные ноздри»⁹⁵. «Взрослым дворянам также было предписано периодически являться на смотры под страхом высылки в вновь завоеванные города. Указы повторялись в 1706-м, 1714-м, 1715-м, 1721-м, 1722 годах»⁹⁶.

Согласитесь, что принудительный призыв на службу и угроза вырвать ноздри плохо вяжутся с привилегированным общественным статусом. Действительно, представители дворянства занимали более высокое общественное положение, чем выходцы из других сословий. Однако привилегированное положение было следствием выполнения дворянами не конкурентных, а административных функций (неважно, в какой сфере — в армии, в гимназии или в департаменте) в качестве государственных служащих.

⁹³ Яблочков М. История дворянского сословия в России. СПб., 1876. — 680 с. — С. 320.

⁹⁴ Романович-Славатинский А. Дворянство в России от начала XVIII века до отмены крепостного права. СПб., 1870. — 564 с. — С. 31.

⁹⁵ Экштут С. Благородное сословие в России // Социум. 1995. № 1. С. 26.

⁹⁶ Там же. С. 26.

Что было главным нервом российской системы управления? Какого рода отношения? Отношения по мобилизации и распределению ресурсов. Благодаря тому, что в русскую систему управления изначально вмонтирован механизм, позволяющий мобилизовывать, перебрасывать и перераспределять ресурсы, главную роль в России играют те группы населения, которые опосредуют мобилизацию и перераспределение.

Если речь идет об административной мобилизации и административном перераспределении, то это чиновники или прилегающие к ним по своим функциям управленцы. Их ключевая роль в процессах мобилизации и перераспределения делает их господствующим классом общества. «Есть принципиальное отличие элит России и Запада. На Западе богатство дает власть, а в России власть дает богатство. Образно говоря, у нас от „кресла“ зависит благосостояние: квартира, машина, казенная дача и т. д. Есть „руководящее кресло“ — есть все, выбили его — ты никто»⁹⁷.

Если же мобилизация и перераспределение осуществляются не государственно-административным, а каким-то иным способом, то стремительно возрастает роль тех групп населения, которые еще вчера находились в нижней части социальной пирамиды, а сегодня активно участвуют в перераспределении общественного пирога. Недаром наш народ — а люди всегда интуитивно чувствуют, кто «в доме хозяин», — в своих стереотипах поведения копирует тех, кого считает господствующим слоем.

Возьмем мутное начало 1990-х, когда открылись закрома родины и на ее просторы потоком хлынул весь тот гной, что копился столетиями. Кто выплыл наверх? Кого стали копировать дети и подростки в своих словах, поступках, прическах,

⁹⁷ Лобанова-Ростовцева Н. Царское «белье» для комиссаров // Родина. 1995. № 1. С. 65.

манере общения? Какие изменения произошли в русском языке? Из чьей лексики русский язык стал рекрутировать новые термины? Отнюдь не из академических слоев населения и даже не из предпринимательских. Криминальный жаргон, блатная «феня» дополнили родную речь. Термины «наезд», «разборка», «по понятиям» и т. п. уже окончательно легализованы.

Какова универсальная форма одежды подростков, наиболее чутких к общественным настроениям? Кому они подражают? Подростки копируют бандитов — бритые головы, сленг, манеры, модель отношений с противоположным полом. Почему так происходило? Потому что народ понимал, что именно бандиты в тот момент наиболее успешно занимались перераспределением ресурсов. Значит, они и были ведущим классом общества, опосредовавшим процесс его трансформации.

Разумеется, это не значит, что «бандитская» идеология в стране установилась надолго. «Сначала выражением эпохи показали новые русские, забуревшие хамы в малиновых пиджаках. Ничего нового в них на самом деле не было: точно такое же быдло со сходными повадками выкатывалось на российскую авансцену, например, после 1861 года — читайте Щедрина. Как в тот, так и в нынешний раз это было немедленным следствием сокрушительного удара по социальной и имущественной структуре, как в тот, так и в этот раз царили они недолго: большинство молодцов в перстнях и цепочках прогорели, часть — минимально обтесалась и перестала замечаться»⁹⁸.

Так уж устроена система управления в России, что определяющими являются процессы мобилизации и перераспределения (а в спокойном, некризисном состоянии — поддержание готовности к мобилизации). Когда в период смуты государство слабеет или разрушается, любая группа людей, которая оказа-

⁹⁸ Привалов А. Предоставленные самим себе // Эксперт. 2000. № 1–2. С. 14.

лась рядом и оседлала перераспределяющие структуры и процессы, становится господствующим классом общества.

Сейчас на некоторое время, которое уже заканчивается, этим слоем населения стали бандиты. Они присваивают значительную часть национального дохода, играя в социальной структуре примерно ту же роль, что в свое время играли западноевропейские рыцари, купцы-мануфактуристы, а затем менеджеры. Просто механизм их власти не столько конкурентный, сколько мобилизационно-распределительный, что Россию, собственно говоря, и отличает.

Если обратиться к прошлым эпохам, то нельзя не заметить, что в России тот слой, который навязывал обществу свой образ жизни, свою лексику, свои ценности, свой менталитет, как правило, был слоем перераспределительным.

Возьмем 20-е годы, стилеобразующие для последующей эпохи. Ведь отнюдь не производством материальных благ и не оказанием услуг занимались «комиссары в пыльных шлемах». Они мобилизовывали и перераспределяли, причем не только материальные ценности, а все виды ресурсов; они заложили то общество, тот язык, ту культуру, тот фольклор, ту систему ценностей, которые мы расхлебываем до сих пор; они, а не рабочие и крестьяне, дали образцы поведения для последующих поколений.

Именно они, мобилизующие и распределяющие, присваивали себе непропорционально большую часть общественного пирога. Председатель контрольной комиссии РКП(б) А. А. Сольц в «Правде» от 12 февраля 1921 года писал: «Разлагающее влияние на многих оказывает само пребывание у власти в эпоху диктатуры пролетариата. Отсюда бюрократизм, крайнее выскомерие, нетоварищеское отношение к рядовым членам партии и беспартийным рабочим массам. Чрезвычайное злоупотребление своим привилегированным положением в сфере снабжения. Выработалась и создалась коммунистическая

иерархическая каста ответственных работников со своими групповыми интересами, которая для себя имеет особые правила, законы, не применимые ко всем прочим. Для „коммунистических превосходительств“ по пути их следования очищаются квартиры для достойного приема, заготавливаются и предоставляются специальные вагоны, поезда, автомобили и всякие другие преимущества.

Такие нравы устанавливаются все больше и больше среди верхних слоев партии»⁹⁹.

Вернемся в период начала 1990-х, когда в общественное сознание намертво впечатался образ нового русского, чаще всего — бандита. Ведь не новый русский был реальным героем того времени. Кто на своих хрупких, как правило, женских плечах, вытащил из пропасти нарождающийся российский рынок? Челноки и мелкие торговцы, которые по сути дела спасли экономику от коллапса, обеспечив товарное предложение и поддержав ликвидность рубля в период, когда все рушилось и деньги переставали быть деньгами. По оценке Евгения Ясина, в середине 90-х годов в стране насчитывалось 1,8 млн челноков (при том что всего в розничной торговле было занято 5 млн человек)¹⁰⁰.

Они спасли положение, и они же, как безвестные солдаты в окопах, были забыты своим народом. Их хозяйственный подвиг никто не запомнил и не оценил по достоинству. Вряд ли когда-нибудь появится памятник челноку — спасителю Отечества (разве что турки поставят). Они еще занимаются своим нелегким ремеслом и по-прежнему таскают клетчатые баулы по барахолкам, хотя это уже не так важно для экономики

⁹⁹ Цит. по: Гимпельсон Е. Советские управленцы: формирование политическо-го и нравственного облика. 1917–29 // Вестник российского гуманитарного научного фонда. 1997. № 3. С. 100.

¹⁰⁰ См.: Кокшаров А. Черная дыра // Эксперт. 2000. № 12. С. 30.

страны. Они спасли страну, как и спекулянты-мешочники в годы гражданской войны, с риском для жизни снабжавшие продовольствием голодающие города. Кто их сейчас помнит, этих мешочников? А комиссаров помнят. И новых русских запомнят. Потому что люди знают: ключевой класс — не тот, кто создает, а тот, кто мобилизует, распределяет и перераспределяет.

Возьмем так называемые застойные годы, то есть лет двадцать тому назад. Кто был основной рабочей лошадкой системы управления? Замотанный, замученный, обруганный начальник цеха (и аналогичные ему по должности управленцы проектных институтов, колхозов, НИИ). На ком все держалось, кто связывал рвущиеся звенья управленческой цепочки? Начальник цеха. Был ли этот начальник цеха образцом для подражания, вошел ли он в фольклор, запомнился ли? Нет.

А кто тогда же был фольклорным персонажем, о ком писали, о ком говорили, кому подражали, кому завидовали, кому хотели понравиться-познакомиться? Лицам, распределяющим и перераспределяющим: заведующему торговой базой, директору магазина, в общем, людям, сидящим на распределении товаров и услуг. (Формально они занимались не распределением, а продажей, но, поскольку все было в дефиците, продажа была на самом деле распределением.) Именно эти работы были престижны, именно в торговые вузы трудно было поступить, именно они были так называемыми блатниками, именно их дети учились на экономических и юридических факультетах. О торговых работниках создавались анекдоты, им перемывали кости журналисты и сатирики, о них снимали фильмы. Они, распределяющие, были для народа тем, что впоследствии стало новыми русскими.