



Александр Прохоров

# Русская модель управления

*Четвертое издание*

Москва  
Издательство Студии Артемия Лебедева  
2017

УДК 338(470+571)

ББК 65.050.2

П78



По вопросам проведения авторского семинара «Русская модель управления» обращаться по телефонам: +7 915 973-42-41, +7 910 970-78-96. Подробности на сайте [www.a-prohorov.ru](http://www.a-prohorov.ru)

**Прохоров А. П.**

П78 Русская модель управления. — 4-е изд. — М. : Изд-во Студии Артемия Лебедева, 2017. — 496 с.

ISBN 978-5-98062-097-4

Книга Александра Прохорова вторгается в область отечественной управленческой мифологии. Что представляет собой русская модель управления? Как на практике использовать ее особенности? Какие черты нашей национальной модели менеджмента являются мифом, а какие — реальностью? В каких случаях и почему наши управленческие дефекты превращаются в преимущества? Хороша наша модель управления или плоха? Каковы ее перспективы?

Знакомые всем проблемы рассматриваются под непривычным углом зрения. В результате пестрая мозаика явлений, охватывающих тысячелетнюю российскую историю, складывается в стройную систему взглядов (можно даже сказать, в теорию), позволяющую ответить на приведенные выше «вечные» вопросы. Автор обнаруживает специфически «русские» виды структур и процедур управления, описывает специальные управленческие технологии, освоенные нашими соотечественниками в прошлом и настоящем.

Книга адресована широкому кругу читателей.

УДК 338(470+571)

ББК 65.050.2

© Прохоров А. П., 2002

© Студия Артемия Лебедева,  
оформление, 2017

ISBN 978-5-98062-097-4

# Содержание

Предисловие . . . . .	9
Парадокс русского управления: неэффективность и результативность . . . . .	13
Неконкурентное устройство русского общества . . . . .	21
Факторы успеха . . . . .	40
Причины образования русской модели управления. . . . .	74
Кластерные структуры и круговая порука . . . . .	94
Стабильное и нестабильное состояния системы управления . . . . .	113
Неправовой характер государства и управления . . . . .	143
Дуализм русской души . . . . .	160
Механизм смены режимов функционирования системы управления . . . . .	180
Неизбежность импорта идей и образцов . . . . .	215
Состояние системы управления как фактор межнациональных отношений в России. . . . .	252
Деградация нестабильной фазы в стабильную . . . . .	265
Низовая солидарность. . . . .	292
Уравниловка . . . . .	305
Отношение к богатству. . . . .	336
Заначка . . . . .	366
Компромисс между системой и людьми. . . . .	398
Перспективы. . . . .	426
Список литературы . . . . .	466



Автор благодарит  
Екатерину Диунову за помощь  
в подборе материала



# Предисловие

Книга, предлагаемая вашему вниманию, удивительно, почти издевательски актуальна, ибо трактует самые коренные проблемы российской жизни, объясняет вещи, составляющие суть любой злобы любого нашего дня.

В этот Рим ведут все дороги. Приступать к описанию — хоть в целом, хоть в деталях — осточертевшего до тошноты переходного периода, в котором, как утверждают, Россия пребывает второе десятилетие, можно в самых разных терминах. Можно, например, говорить о революции, можно — о развале супердержавы, можно даже пользоваться официозными псевдосущностями: перестройка, там, демократизация, построение правового государства. Каждый из этих способов позволяет что-то из происходящего понимать; но попытка перейти от феноменологии к сколько-нибудь серьезному осмыслению событий неизбежно приводит — с чего бы мы ни начали разбирательства — к управленческим проблемам. Советский Союз развалился из-за неадекватности коммунистической системы управления современным ей задачам; новую Россию корежило и корежит из-за нерешенности на всех уровнях, от кухни до Кремля, проблем управления в современных нам условиях. То, что системный кризис, охвативший страну в начале



1990-х годов, был, да и остается, именно кризисом управления, не стало общим местом только по нежеланию наших сограждан — нормальные же люди! — думать о неприятном.

Если же все-таки начинать думать, то думать надо именно об этом — о русской модели управления. Полагаю, большинству из нас интуитивно понятно, что это — осмысленный термин, что управление в России почти инвариантно по отношению к самым радикальным переменам в устройстве государства, что перевернувшие, казалось бы, всё в жизни страны 1917 и 1991 годы базисных принципов этой самой модели отнюдь не поменяли. Однако связно доказать это утверждение не так просто, а потому доказательство оказывается само по себе увлекательным. Когда рукопись А. П. Прохорова попала ко мне в руки, я окончательно перешел от перелистывания к чтению, наткнувшись на спокойное и обстоятельное описание одной из наиболее специфических черт русской модели управления, параллельных структур, где в качестве двух абсолютно равноправных примеров рассматривались цели и методы «раскрутки» Алексея Стаханова — и настоятеля Троицкого монастыря Сергия (будущего св. Сергия Радонежского). Дойдя до этого места в книге, вы наверняка согласитесь со мной: никакой натяжки там нет; задачи установления примата партфункционеров над линейными руководителями в 1930-х годах и монастырской реформы в XIV веке действительно решались чрезвычайно сходными путями — запущенными сверху и подхваченными на местах «великими починами». Радоваться или печалиться тому, что Россия от Гостомысла до Тимашева\* пребывает сама собой, — дело убеждений и темперамента, но знать это

---

\* Текущий министр внутренних дел; сегодня следует читать «от Гостомысла до Нургалиева».

надо — и, прочтя книгу Прохорова, вы будете это знать твердо. Я не случайно процитировал здесь гр. А. К. Толстого: после его знаменитой «Истории Государства Российского», трехстопными ямбами навеки втолковавшей нам, что земля наша богата, порядка в ней лишь нет, нечасто, мне кажется, появлялись работы, так неоспоримо доказывающие органическую цельность русской истории.

А еще, прочтя эту книгу, вы получите стройное и, на мой взгляд, убедительное объяснение привычной всем нам двойственности в оценке этой самой русской модели. Ведь, с одной стороны, мы от колыбели знаем, что всё в нашей стране делается сикось-накось, что управленческие решения девяносто девять раз из ста вопиюще неэффективны и просто бездарны. С другой же стороны, мы имеем все основания гордиться феерическими, не имеющими аналогов достижениями отечественных управленцев, решавших задачи, очевидно нерешаемые: например, создание «с листа» вполне боеспособных Красной и белой армий; например, массовая переброска промышленности на восток в начале Великой Отечественной войны — да мало ли еще всем памятных примеров. С одной стороны, русская модель управления одержима уравниловкой и практически исключает конкуренцию — с другой стороны, она неким таинственным образом ухитряется в острый момент, когда нужно решить неразрешимую задачу, выдвинуть на ключевые позиции людей, способных ее решить. Обе эти группы суждений, по Прохорову, одинаково верны, а как они сочетаются в единую систему, я пересказывать не буду — сами сейчас прочтете.

Чтение вам предстоит, не буду скрывать, невеселое. Перспективы улучшения качества управления в России, по Прохорову, не весьма радужны: «Россия не единственная страна,

пытавшаяся (да и сейчас пытающаяся) сознательно заменить свою систему управления на более подходящую. Пока что никому в мире это не удавалось». Прямо автор, конечно, этого не говорит, но надежды на благие перемены (которые, по его обоснованному мнению, должны начаться на уровне предприятий), на модернизацию (а не замену) русской модели управления он явно связывает со сменой поколений — во множественном числе. Иными словами, и нынешнему, и (двум? трем?..) следующим поколениям отечественных управленцев нужно вымереть, прежде чем система управления сможет более или менее явно измениться к лучшему. Мне-то, честно говоря, кажется, что некие островки улучшенного управления в России уже начали возникать. Но даже если это не так и все-таки необходимо вымирать, то вымирать хорошо бы с толком — хоть падать головой в нужную сторону. Прочтя «Русскую модель управления», мы, хочется верить, увеличим свои шансы этого добиться.

*Александр Привалов,  
научный редактор журнала «Эксперт»*

# Парадокс русского управления: неэффективность и результативность

...русский — это человек двухстороннего действия: он может жить и так и обратно и в обоих случаях остается цел.

*А. Платонов. Чевенгур*

Общественное мнение наделяет русскую модель управления взаимоисключающими, казалось бы, качествами. С одной стороны, это управление неэффективное, потому что оно изначально не нацелено на эффективность, на минимизацию затрат для достижения максимальных результатов. И управленческие решения (экономические, военные, социальные и прочие) обычно принимаются неверные, и выполняются они неоптимальным образом. Значит, и первичные ячейки системы управления (хозяйственные, военные, социальные, религиозные), как и вышестоящие органы управления, функционируют не лучшим образом.

Любую выполняемую в нашей стране работу можно было бы сделать дешевле и с лучшими результатами. Это общеизвестно, и каждый в глубине души знает, что свою работу он выполняет неважно и его организация тоже работает неправильно, а уж про государство и говорить нечего. Семья покупает не то, что нужно, деньги тратит неоптимальным образом. Фирма работает неоптимальным образом. И в общественных организациях все не «по уму», и в школах и вузах учат не тому, что нужно, да и тому плохо учат. Об этом слагаются анекдоты и песни, снимаются фильмы и ставятся спектакли. Русские весьма самокритично

оценивают эффективность своих действий, а ведь в конечном счете (на большом временном отрезке) народ всегда прав.

Но, с другой стороны, это не мешает нашим соотечественникам самоуверенно считать, что в их системе управления, как и во всем образе жизни, есть существенные преимущества. И если мы посмотрим на достигнутые результаты, то обнаружим, что преимущества действительно есть — конечные цели, которые ставят перед собой страна в целом, государство или крупная социальная группа, как правило, достигаются. «Истинный защитник России — это история: ею в течение трех столетий неустанно разрешаются в пользу России все испытания, которым подвергает она свою таинственную судьбу»<sup>1</sup>, — писал об этом Ф. И. Тютчев.

В одних случаях успех был достигнут благодаря государству (территориальное расширение и внешнеполитический авторитет царской и советской России, научные достижения середины XX века), в других — вопреки ему и даже в борьбе с ним (например, расцвет русской классической литературы в XIX веке и взлет русского авангарда в живописи начала XX столетия).

Неразумное государственное устройство? Конечно, неразумное, это уже несколько столетий все знают, и множество примеров у всех на слуху. Тем не менее общественное мнение на протяжении тех же самых нескольких веков воспринимало как само собой разумеющееся тот факт, что это неразумное государственное устройство обеспечивает неуклонное территориальное расширение России и усиление ее влияния в мире.

Были периоды гегемонии России в Европе — например, вторая четверть XIX века, когда Россия была «жандармом Европы».

---

<sup>1</sup> Тютчев Ф. И. Собр. соч.: в 2 т. Т. 2. М.: Художественная литература, 1984. — 447 с. — С. 403.

Россия захватила шестую часть земного шара, был период в XX веке, когда около половины человечества находилось под прямым или косвенным руководством Москвы. На протяжении всей истории человечества подобное удавалось лишь очень немногим государствам, так что Россия управляется, может быть, и не слишком эффективно, но, во всяком случае, результативно.

В плановой экономике XX века, с одной стороны — неоспоримые свидетельства неэффективности, расточительства и надвигающегося застоя, с другой стороны — столь же весомые примеры количественных достижений, смакуемые официальной пропагандой: «В 50-е годы темпы экономического роста в СССР, по моим расчетам, не уступали темпам экономического роста Японии и ФРГ в тот период. Почему же можно говорить о японском и немецком экономическом чуде, но не о советском? Не является ли очень крупным экономическим достижением одновременное решение в течение лишь 30 лет, несмотря на тяжелейшую войну и оккупацию, таких задач, как индустриализация страны, создание механизированного сельского хозяйства, мощной науки, достижение всеобщей грамотности, удовлетворение потребностей населения в продуктах питания, обуви и одежде, повышение продолжительности жизни до уровня самых развитых стран, создание огромной военной мощи, сравнимой с военной мощью самой развитой страны в капиталистическом мире?»<sup>2</sup>

Такое же положение с идеологической работой на протяжении всей русской истории. Как правило, она велась государством, церковью и политическими партиями совершенно непрофессионально и неэффективно, нередко превращая эти важные институты в посмешище в глазах населения. И фольклор

---

<sup>2</sup> Ханин Г. И. Хорошее учебное пособие // ЭКО. 1999. № 10. С. 182.

иронизировал по поводу священников не меньше, чем по поводу секретарей парткомов.

Как начали с того, что наломали дров в процессе крещения Руси, так и продолжают в том же духе до настоящего времени, касалась ли идеологическая работа религии, отношения к властям, к общественной морали и нравственным ценностям. А уж то, какой профанацией и профессиональным убожеством отличалась идеологическая работа последних десятилетий советской власти, мы знаем на собственном опыте. И тем не менее, будучи посмешищем для собственного населения (чего стоят одни только «политические» анекдоты), системе управления почему-то удавалось в конечном счете формировать общественное сознание. Огромный процент голосующих за КПРФ — лишнее тому доказательство.

Какую бы сферу деятельности ни рассматривать, обнаруживается одна и та же закономерность — неподходящими, неподходящими средствами все-таки достигается весомый результат. В этом, по-видимому, и заключается парадокс российского управления — управление, неэффективное в каждом конкретном пункте в каждый момент времени, в конечном счете достигает таких успехов, для достижения которых вообще-то требуется эффективное управление. Например, в военно-политической сфере, имея, как правило, устаревшую по системе комплектования и подготовки армию, управляемую косным офицерским корпусом, действуя по неправильным канонам и нередко проигрывая сражения, далеко не всегда выигрывая войны, Россия тем не менее вплоть до недавнего времени приобретала территории, а не теряла их.

В то же время русская история полна примерами грандиозных провалов, не обусловленных никакими внешними причинами. Достаточно вспомнить катастрофическое падение ав-

торитета русской православной церкви в конце XIX — начале XX веков, когда народ на глазах терял элементарное уважение к религии и церкви, а церковные учебные заведения превратились в рассадник атеизма<sup>3</sup>. Ни монопольное положение православия в стране, ни всесторонняя поддержка государства не помогли. Этот процесс наряду с прочими факторами создал условия для революций начала XX столетия.

Другой пример — разруха в сельском хозяйстве в 70–80-е годы XX века. Конечно, деградация сельского хозяйства началась значительно раньше, в ходе коллективизации, но тогда она по крайней мере была объяснима внешним по отношению к деревне воздействием (насильственным и, в меньшей степени, экономическим изъятием ресурсов и их перераспределением в пользу города). Что же касается 70–80-х годов, то тогда происходило обратное перераспределение ресурсов.

С каждой пятилеткой росли капиталовложения в агропромышленный комплекс. За четверть века с 1965 года основные фонды сельского хозяйства возросли в пять раз, энергетические мощности — почти в четыре раза, использование агрохимикатов — в два с половиной раза<sup>4</sup>. Колхозам, совхозам и их работникам предоставлялись все новые льготы, государство поддерживало относительно низкие цены на ресурсы (горючее, сельхозтехнику, удобрения) и высокие закупочные цены на сельхозпродукцию. Как бы ни жаловались аграрники, но за один трактор или тонну солярки они должны были отдавать гораздо меньше зерна, молока или мяса, чем их коллеги в других странах. В дополнение к экономическим мерам все

---

<sup>3</sup> См.: Никольский Н. М. История русской церкви. М.: Политиздат, 1983. — 448 с. — С. 413.

<sup>4</sup> См.: Иванов-Смоленский А. «Во спасение»: интервью с С. Я. Сергиным // Знание — сила. 1989. № 10.



активнее применялись и внеэкономические — фактически бесплатная шефская помощь городских предприятий и учреждений. Все это помогало как мертвому припарки. Темпы деградации сельхозпроизводства только ускорялись, и к концу 80-х агропромышленный комплекс превратился в высокопроизводительную машину по разорению страны.

Третий пример — действия государства и его вооруженных сил в ходе чеченской войны 1994–1996 годов — может служить классическим образцом провала и неэффективного использования ресурсов.

С другой стороны, нельзя не вспомнить прямо противоположные ситуации, когда успех достигался вопреки крайне неблагоприятным обстоятельствам. Трудно объяснить, чем обусловлен подъем науки и образования в СССР в середине XX века. Ведь эти сферы вплоть до второй половины XIX века находились на периферии общественного интереса, университеты и академии появились с опозданием на несколько столетий (по сравнению с европейскими странами), долгое время приходилось «импортировать» преподавателей и ученых. Обусловленные революцией и ее последствиями массовые истребления и эмиграция наиболее образованных слоев населения, а также изоляция страны от мирового сообщества, казалось бы, должны были отбросить науку и образование далеко назад. Вместо этого — впечатляющий рывок вперед.

В определенном смысле управленческим успехом можно также считать создание с чистого листа Красной и белой армий в ходе гражданской войны. В стране только что развалилась и бежала с фронта старая армия, разрушен государственный аппарат, в общественном настроении господствует стойкое неприятие какой-либо дисциплины и начальства, в промышленности — разруха, транспорт полупарализован, оба вражду-

ющих лагеря раздираются фракционной борьбой и внутренними противоречиями. Кажется невозможным мобилизовать уставших от войны неуправляемых людей, да еще организовать из них армию и оснастить ее.

Тем не менее в ничтожно короткий по историческим меркам срок эти вполне боеспособные армии были созданы, причем Красная армия достигла пятимиллионной численности. То, что прежде государство не смогло сохранить в гораздо более благоприятных условиях, было успешно воссоздано в условиях крайне неблагоприятных (хотя Красная армия поначалу не имела офицерского корпуса, а белые формирования вообще не имели единой структуры и практически были лишены «своего» государства).

Еще один пример необъяснимого успеха — расцвет русской живописи в первые десятилетия XX века, так называемый русский авангард. Он не был подготовлен исторически. В России на протяжении столетий традиции иконописания подавляли светскую живопись, и она пришла в страну с большим опозданием. В образе жизни населения живопись в отличие от вокальной музыки и устных литературных жанров также никогда не занимала большого места. Да и общий уровень культуры большинства народа никак не располагал к тому, что Россия на некоторое время станет одним из центров мирового изобразительного искусства. Однако по всему миру в музеях современного искусства залы 10–30-х годов — это в значительной степени «русские залы», и этот вклад страны в мировую цивилизацию за рубежом признан в большей степени, чем на родине.

Упомянутые выше провалы и достижения принадлежат одной и той же стране, объясняются одной и той же системой управления, одним и тем же менталитетом населения. И успехи, и неудачи имеют общие причины. Просто на разных этапах

исторического процесса одни и те же характеристики системы управления проявляются по-разному.

В последующих главах предпринята попытка понять, какие скрытые пружины обеспечивают функционирование русской модели управления, как они проявляются в различных сферах деятельности и в разных обстоятельствах.