

Директор на фоне времени

В.В. КОЛМОГОРОВ,

первый вице-президент Международного клуба директоров, Нижний Новгород

В статье показано, как изменения, происшедшие за 30 лет в экономике страны, повлияли на «коллективный портрет» директорского корпуса, роль руководителей предприятий.

Ключевые слова: Международный клуб директоров, переход к рынку, директорский корпус, предприятие, кризис

Тридцать лет существует Международный клуб директоров – уникальное образование близких по духу и очень ответственных людей. Дважды в год в разных городах страны встречаются единомышленники (за которыми стоят сотни и тысячи работников предприятий и членов их семей) для того, чтобы сверить свои действия со стремительным временем, правильно расставить акценты в своих решениях и действиях.

Основатель и бессменный президент Клуба академик Абел Гезевич Аганбегян задает каждому заседанию высочайший уровень работы интеллекта, информативности не только своими выступлениями, но и привлекая к участию руководителей регионов, известных ученых, представителей министерств и ведомств. Да и доклады директоров всегда рождают пищу для размышлений.

За эти тридцать лет более двухсот членов Клуба получили уникальную возможность для профессионального развития и обмена опытом, обрели умных, преданных и понимающих друзей.

В чем же секрет долголетия Клуба? Может быть, четкая организация работы (есть конституция, есть десять принципов, где записано, что Клуб существует для дела и для души)? Да, конечно. Традиции? Да. Профессиональное умение общаться? И это тоже. Но главное – это общепринятая членами Клуба система ценностей, умение добиваться результата, развивать свои организации на основе уважения и доверия.

Ценности руководителя

С профессиональной точки зрения – глубокое знание предмета деятельности, преданность делу, бережное отношение к ресурсам (особенно к человеческим), творчество, чувство нового, доверие в делах, стремление к самосовершенствованию, способность находить выход в сложных ситуациях, сплотить людей и создать команду единомышленников, воля и последовательность в достижении цели.

С личной точки зрения – уважение к людям, скромность, справедливость и честность, гармония в семье, нравственная чистота, чувство собственного достоинства, терпимость, коммуникабельность, способность сохранять здоровье.

С точки зрения ответственности – высокие результаты работы предприятия (прибыль, капитализация), правильная стратегия и забота о будущем общества, безусловное обеспечение качества продукции, повышение благосостояния и раскрытие потенциала работников, взаимовыгодные отношения с поставщиками.

Роли, выполняемые директором в своей профессиональной деятельности

1. Главный организатор (иногда и исполнитель) – обеспечивает бесперебойное функционирование предприятия.
 2. Стратег – изучает внешний мир, формирует долгосрочное планирование.
 3. Духовный наставник – придает смысл деятельности сотрудникам, демонстрирует ценности, поведенческие нормы, создает корпоративную культуру, развивает своих подчиненных и делает из них эффективных руководителей.
 4. Новатор – активно продвигает всё новое (не во вред эффективности), постоянно совершенствует деятельность и ищет наилучшее применение активам и сотрудникам предприятия.
 5. Представитель – представляет и защищает интересы предприятия во внешнем мире.
 6. Хозяин (не всегда собственнику это по силам и по возможностям) – действует исходя из долгосрочных интересов предприятия, зачастую – за рамками своего пребывания в должности.
 7. Роли вне предприятия – муж, отец, сын, друг, общественный деятель и т.п.
- Все перечисленные роли требуют наличия навыков (умений) и квалифицированных подходов. И, конечно, крепкого здоровья.

За тридцать лет существования Клуба изменилось все - и страна, и предприятия, и человеческие отношения, да и сами люди. Для того чтобы понять, как трансформировался «коллективный портрет» директоров - членов Клуба, условно разделим этот период на три этапа. На первом (1983-1993 гг.) - страна жила в условиях социализма. Второй (1993-2003 гг.) был эпохой масштабных и болезненных перемен на пути от плановой экономики к рыночной. Третий этап (2003-2013 гг.) - время развития и поиска своего пути в условиях рынка и глобализации экономики.

1983-1993 гг.

Страна (тогда ещё СССР) остро осознает необходимость перемен. Ю.В. Андропов, избранный Генеральным секретарем ЦК КПСС после смерти Л.И. Брежнева, объявляет курс на резкое повышение эффективности производства за счет улучшения трудовой дисциплины и поиска новых моделей управления и отношений на предприятиях. В октябре 1983 г. в Павлодаре проводится научно-практическая конференция «Совершенствование управления предприятиями на базе программно-целевого метода». В конференции принимают участие директора крупнейших предприятий, ученые, представители партии и власти. Всех волнует вопрос дальнейшего развития страны и возможности повышения эффективности советских предприятий.

Директора флагманов промышленности, сельского хозяйства того периода представляли собой серьезную силу. Многие прошли войну, имели высокие награды за трудовые достижения, пользовались большим авторитетом в своих регионах, являясь депутатами Советов различных уровней. Многие понимали необходимость перемен, но для достижения поставленных целей требовалась научная поддержка практических действий. На этой конференции и было принято решение о создании Клуба директоров промышленных предприятий. Научную базу работы Клуба обеспечивали сотрудники возглавляемого А.Г. Аганбегяном Института экономики и организации промышленного производства

(ИЭОПП) Сибирского отделения Академии наук СССР – Н.Б. Мироносский, В.Д. Речин, В.Ф. Комаров и другие.

Не каждый директор мог стать членом Клуба. Кандидатов изучали достаточно серьезно с разных точек зрения, был введен «кандидатский стаж». Предприятия, руководимые директорами, принимающими участие в работе Клуба, как правило, имели статус

регионального, республиканского или союзного значения.

В итоге можно представить «коллективный портрет» директора крупного предприятия начала 1980-х годов, которого отличали такие черты и особенности.

1. Полная уверенность в себе, в своих взглядах и решениях.
2. Работа в жизни – главное, все остальное не так важно.
3. Единоличный хозяин на предприятии, все проблемы решаются через него.
4. Профессиональное знание производства.
5. Большие общественные нагрузки (член горкома КПСС, исполкома и более высоких уровней власти).
6. Ответственность за работу предприятия, содержание социальной сферы (постоянный контроль со стороны партийных органов).
7. Нет большой дистанции с рядовыми сотрудниками, но нет и панибратства.
8. Ненормированный рабочий день. И, как пелось в то время, главным было – «Жила бы страна родная, и нету других забот».
9. Соблюдение принципа справедливости (за редкими исключениями).
10. Нечастое использование «кнута», так как нарушителю тогда было что терять (очередь на квартиру, машину и т.п.).
11. Личная скромность на работе и в быту.
12. Забота о близких – когда есть время (а свободного времени почти не было).
13. Желание оставить о себе хорошую память – они писали мемуары, занимались развитием социальной сферы на предприятии, в городе.
14. Все негативные эмоции хранили в себе, не проявляя их ни при каких обстоятельствах.

Конечно, идеальных руководителей не бывает. Кто-то страдал (в небольшой степени) манией величия, кто-то с трудом воспринимал мнения более молодых коллег, кто-то,

посвятив всего себя работе, не уделял должного внимания семье (особенно детям). Но Клуб всех «выравнивал», был своеобразной отдушиной – не прерывалось неформальное общение, шел постоянный обмен опытом, давались мудрые советы.

С приходом к власти М.С. Горбачева официально объявляется о «перестройке» экономики и существующей государственной машины. Мнения в обществе и среди директоров разделились. Кто-то не принял перестройку и все силы бросил на борьбу за старые идеалы. Другие, понимая необходимость перемен, не захотели (или не смогли) изменить свои принципы и ушли с почетом на заслуженный отдых. А третьи приняли вызов времени и с помощью Клуба начали проводить изменения и в себе, и на своих предприятиях.

Сложно было осознать новый курс на многообразие форм собственности и рыночную экономику. Непривычным было и то, как всколыхнулись люди, какие при этом возникали идейные столкновения и конфликты. Клуб и его президент выступили в роли умного и авторитетного советчика. На заседаниях Клуба активно обсуждались новые организационные структуры предприятий, принципы хозяйственной самостоятельности и т.д.

С принятием Постановления ЦК КПСС «О порядке избрания Советов трудовых коллективов и проведения выборов руководителей предприятий (объединений)», а затем и закона РФ «О приватизации государственных и муниципальных предприятий в Российской Федерации» в 1991 г. многие директора «старой гвардии» покинули свои посты. До сих пор у некоторых бывших директоров жива обида на «предательство» руководства страны, которое обрекло их на бедность и забвение. У них не было крупных накоплений, а имеющиеся были «съедены» кризисом, их дети не всегда стали им опорой (не получив должного родительского внимания в свое время).

Немногим больше «повезло» директорам предприятий (в основном военно-промышленного комплекса), которые не подлежали приватизации. Но жизнь этих директоров и их коллективов не стала легче: резкое снижение военных

заказов, конверсия основного производства, отсутствие государственной поддержки.

В феврале 1991 г. состоялся Всесоюзный съезд директоров предприятий различных форм собственности. В выступлении А.И. Вольского на съезде отмечено: «Директора предприятий сегодня разочарованы амбициозностью ряда политических лидеров... некомпетентностью чиновников, непоследовательностью, а зачастую и нереальностью рекомендаций ученых-экономистов».

Между тем Клуб директоров (КД) жил, абстрагируясь от политических заявлений и действий (хотя не раз директора предлагали обратиться к верховной власти). Но президент Клуба всегда проявлял твердость, полагая, что существует много других каналов для политической борьбы, а реальные результаты можно получить только через реформы и повышение эффективности работы предприятий. На заседаниях Клуба тех лет рассматриваются варианты приватизации, проблемы экономического сотрудничества стран и предприятий СНГ, создания команд управления и мотивации персонала. Проводятся деловые игры, подготовленные сотрудниками ИЭОПП.

На крупных предприятиях страны с проведением приватизации и появлением частных собственников, как правило, заменяются не только генеральный директор, но и его ближайшее окружение. Покинувшие свои места директора, считающие членство в КД за честь, прилагали максимальные усилия, чтобы их преемники тоже стали членами Клуба. Но не всегда это получалось, поскольку директор утратил свою главную роль на предприятии – роль хозяина. Но есть и примеры того, как бывшие директора стали собственниками своих предприятий. Только им известно, какими усилиями (и физическими, и моральными) удалось сохранить предприятия и коллективы.

В этот период у директора начинают меняться ценности. Теряется значение ответственности за благосостояние общества, все меньше востребованы профессионализм, плодотворный и продуктивный труд, отстают на низшие позиции справедливость и честность, сотрудничество

и доверие, падает роль профсоюзов и трудовых коллективов. Идет разрушение (через передачу в муниципалитеты) социальной сферы предприятий. Новые собственники главной целью ставят получение прибыли и все проблемы (в том числе и с властью) предпочитают решать с помощью денег.

В это время стержнем Клуба становятся руководители крупных государственных предприятий и директора, пользующиеся авторитетом у собственников. Многие бывшие директора находят себя в политике, в преподавательской деятельности, работают в государственных структурах и с удовольствием продолжают участвовать в заседаниях КД.

1993-2003 ää.

После распада СССР и создания Содружества независимых государств Клуб обрел статус международного (МКД).

В этот период в МКД пришли директора (часто одновременно и собственники) небольших предприятий, создавшие бизнес и заработавшие первые капиталы. Но и перед ними встают «вечные» вопросы: «Для чего я пришел на этот свет? Что полезного я смогу сделать для народа и страны? Как защититься в своем деле от произвола?». Очень актуальны вопросы самосовершенствования, эффективности, способности ориентироваться в сложностях внешнего мира. Стать членом Клуба означает не только укрепить самоуважение, но и повысить значимость в своих регионах и, конечно, на своих предприятиях.

Между тем «лихие девяностые» (до 1998 г.) породили глубочайший социально-экономический кризис. Чтобы разобраться в экономических «хитросплетениях» тех лет, воспользуемся выступлениями А.Г. Аганбегяна на заседаниях МКД.

«Спад производства, обесценивание денег, кризис неплатежей и бартерные расчеты, многомесячные задержки заработной платы вызвали резкое снижение уровня жизни населения страны. В результате либерализации цены выросли за год (1992-1993 гг.) в 26 раз. Большинство людей было ввергнуто в депрессию. С 1993 г. смертность превышала рождаемость на 1 млн человек в год. За 10 лет численность населения сократилась более чем на 10 млн человек. Самая

незащищенная категория населения – пенсионеры, безработные, инвалиды, малоимущие – часто не имели возможности приобрести даже товары первой необходимости. Количество беспризорных детей возросло до 2,5 млн человек».

В этих сложнейших условиях МКД продолжал активную жизнь. Незабываемые доклады А.Г. Аганбегяна на пленарных заседаниях, жаркие дискуссии участников за «самоварами» и «круглыми столами» помогали директорам видеть и меру своей ответственности, и попытки правительств Е.Т. Гайдара и В.С. Черномырдина выровнять экономическую ситуацию (в том числе и в борьбе с Государственной думой).

В это время директора освоили еще одну роль – роль «кормильца» работников. На многих крупных предприятиях были созданы продовольственные подразделения, вспомогательные производства товаров народного потребления и т. п.

Как отметил А.Г. Аганбегян, «в августе 1998 г. из-за ошибок в финансовой политике государство объявило дефолт по внутреннему долгу, отказавшись от своих обязательств по ценным бумагам. Произошла девальвация рубля сразу в четыре раза (с 6,2 до 25 руб. за 1 долл.). Разразился и финансовый, и банковский кризис. Потребительские цены в 1998 г. выросли на 84%, а в 1999 г. – еще на 37%. Реальные доходы населения резко снизились, обесценились денежные вклады».

Девяностые годы для предприятий можно назвать периодом выживания и расцвета бартера. Заработная плата выдавалась продуктами, одеждой и даже... легковыми машинами.

Проблема «живых» денег ложилась на плечи директоров, которые решали ее всеми мыслимыми способами.

В это время возникла еще одна беда и реальная опасность для директоров: разгул бандитских группировок, приведший к гибели некоторых крупных руководителей. Работа в таких условиях требовала не только смелости и мужества, но и отнимала немало душевных и физических сил.

Эти вопросы обсуждались и на «круглых столах» МКД, и в кулуарах. Только глубокая вера в свое правое дело, чувство долга перед коллективом предприятий и большой оптимизм помогли большинству директоров сохранить лицо

в этом противостоянии. Но появилось много соблазнов – возможность получить «легкие деньги», «прихватизировать» непрофильные активы и т.п. – и некоторые не устояли. Таких было немного, и, как говорят, Бог им судья.

В это же время акционерные предприятия начинают «чувствовать» новых хозяев, в том числе и государство, которое через советы директоров проводит свою политику. От директоров требуется «гибкая» политика поиска консенсуса с главными акционерами. Клуб помогает, организуя деловые игры, привлекая специалистов ведущих министерств и ведомств.

С 1999 г. начался подъем экономики. За год объем производства увеличился сразу на 11%. За короткий срок доля услуг выросла вдвое. Резкое падение курса рубля дало толчок экспорту, он увеличивался на 7% и более в год.

Ведущие экономисты России (в том числе и А.Г. Аганбегян) отмечали, что рост экономики шел независимо от деятельности государства. Просто оно не мешало.

Роль директора и его влияние на благосостояние предприятия в тот период были огромными. Кто-то укрепил свой авторитет, кто-то его приобрел, но кто-то, к сожалению, утратил.

В начале XXI века в Клубе появилось достаточно много новых членов – не только директоров промышленных предприятий, но и ученых, руководителей консалтинговых компаний, собственников небольших бизнесов и даже чиновников. Клубу, чтобы идти в ногу со временем, необходима была «свежая» кровь. Но при всех положительных факторах происходит нарушение некоторых традиций: вместо трех дней заседания стали проводиться в два дня, исчезли «КДНиады», творческие вечера собственных талантов. Раньше каждый член МКД должен был готовиться к заседаниям заранее (тезисы выступлений требовал координатор Клуба), в программе обязательно выделялось время для общего обмена мнениями («Хочу сказать», где нельзя было отмолчаться). МКД стал терять некую «изюминку», когда в спорах рождалась идея.

2003-2013 ää.

Из выступлений А.Г. Аганбегяна.

«С 2003 г. в экономике страны начался устойчивый рост. Рост ВВП с 4,7% в 2002 г. достиг 8,5% в 2007 г. и 5,2% - в 2008 г. Наблюдается значительное увеличение объемов промышленного и сельскохозяйственного производства, а также строительства. Растут реальные доходы населения (в среднем по 10% в год), снижается численность живущих ниже черты бедности (с 29% в 2000 г. до 13% в 2007 г.). Высокими темпами растут инвестиции в основной капитал. За 1998-2008 гг. они увеличились почти в три раза. Это позволило обновить техническую базу экспортоориентированных отраслей, пищевой промышленности, части машиностроения и

связи. Ежегодно увеличивался объем производства в сельском хозяйстве, и за десять лет рост составил около 50%.

Главная причина бурного развития страны - повышение мировых цен на нефть, газ, металлы (например, цена нефти выросла с 10 до 95 долл. за баррель). Экспорт этих товаров вызвал огромный приток валюты. Соответственно увеличивались валютные резервы Центрального банка страны, что позволило укрепить всю финансовую систему. Важнейшим событием стала выплата Россией внешнеэкономического долга (около 180 млрд долл.).

Однако качество экономического роста оказалось низким, так как он обеспечивался работой традиционных отраслей. Практически ничего не было сделано для диверсификации экономики. Доля инноваций, новых технологий оставалась мизерной. Основной прирост доходов населения произошел за счет 20% самых зажиточных семей. Объемы жилищного строительства не достигли докризисного уровня, ухудшились показатели здоровья населения.

И главное - не сформированы рыночные формы длинных денег, не создана накопительная пенсионная система. Фондовый рынок достиг огромных размеров - 1350 млрд долл., но на покупку акций расходовались короткие деньги и средства иностранных инвесторов. Поэтому с приходом кризиса 2008 г. индексы бирж в течение шести месяцев упали в пять

раз. А для сохранения ликвидности банков были использованы госрезервы.

Слабым местом экономики страны стало сохранение высокого уровня инфляции. Для её снижения государство должно было сделать ставку не на увеличение, а на снижение цен монополий на газ, электроэнергию, коммунальные услуги и т.д.

Всё перечисленное толкало крупнейшие предприятия к зарубежным займам, которые накануне кризиса 2008 г. составили свыше 500 млрд долл. Кроме этого отток иностранного капитала из России в 2008 г. составил 130 млрд долл.»

И вот кризис пришел и в Россию (хотя, по мнению некоторых ученых, это не кризис, а трансформация мировой финансовой индустрии, смена индустриальной модели мировой экономики на постиндустриальную).

Для поддержки финансовой системы государство предприняло беспрецедентные меры: на антикризисную программу выделено свыше 215 млрд долл. Помощь крупнейшим предприятиям из бюджета составила около 12 млрд долл. Был снижен налог на прибыль с 24% до 20%, на поддержку занятости населения было направлено 44 млрд руб.

Наступивший кризис вызвал большие негативные последствия для предприятий и организаций.

Значительно сократилась стоимость бизнеса публичных компаний (почти в пять раз), соответственно обесценились акции. В убытке оказались не только российские, но и зарубежные акционеры. На предприятиях ухудшаются отношения с контрагентами (поставщиками, покупателями, банками). Не возвращаются долги, возникают трудности с кредитами и в итоге – нехватка оборотных средств.

Но вместе с тем открываются и новые возможности: цены на нефть упали втрое, следом за ними – цены на газ, на металл. В связи с хорошим урожаем 2008 г. стали дешевле многие виды продовольствия. В 1,5 раза подешевела недвижимость, снизились арендная плата, стоимость земельных участков.

Этим, конечно, грамотные руководители воспользовались для сокращения издержек производства.

Укрепление доллара и евро резко повысило прибыльность отечественного экспорта и открыло путь импортозамещению (импорт становится значительно дороже).

На заседаниях МКД этого периода рассматриваются практические вопросы противодействия кризису: анализ глобальных и локальных рисков (финансовых, технологических, операционных, отраслевых, региональных и т.д.). Для предприятия важно определить оптимальные и допустимые объемы заимствований, механизмы их возврата, залогового обеспечения. Финансовая безопасность приобретает ключевое значение. Но, в конечном счете, финансовое состояние зависит от эффективности работы предприятия: высокой производительности труда, низких материальных и административных расходов, технической оснащенности основных фондов.

Многие собственники и руководители начинают думать о будущем предприятий, избавляясь от ненужных активов, лишних управленческих звеньев, повышая производительность труда и оптимизируя численность персонала.

В этот период рекомендации Клуба для директоров выглядели так.

«Роль руководителя в кризис становится очень важной. По его виду и поведению часто судят о состоянии дел на предприятии. На первое место выдвигаются такие ценности, как ответственность и осмотрительность. Необходимо исключить псевдооптимизм, не соответствующие действительности высказывания. В то же время пессимизм, безнадежность также недопустимы. Нужны правдивость и осторожность в прогнозах. В период кризиса руководитель должен быть на виду, чаще общаться с работниками, знать их нужды. Интенсивность работы руководителя резко возрастает, и это требует здоровья и крепких нервов. Многие решения требуют срочности, обдуманности и большой подготовительной работы. Для этого надо уметь делегировать полномочия. Нужны люди, которым можно доверять, которые смогут порученное дело выполнить правильно и в срок. Эти люди должны составить команду единомышленников, чтобы не увязнуть в бесконечных дискуссиях. Но нельзя и работать, как на пожаре, без заранее продуманного плана действий.

Руководителю порой приходится принимать трудные, жесткие, болезненные для многих решения – сокращать коллектив, отправлять людей в отпуска без содержания, не выплачивать премии и бонусы, а иногда и уменьшать размер заработной платы. В этих условиях важно, чтобы руководитель и его ближайшее окружение начинали эти меры с себя. Это требует воли, терпения и веры в правильность своих действий.

Важно отслеживать ситуацию во внешнем мире: действия конкурентов, поставщиков, потребителей продукции и, в случае необходимости, правильно реагировать на них. В сложных условиях нельзя забывать хвалить лучших работников и в то же время есть хорошая возможность избавиться от нерадивых. Кризис проверяет людей, обнажая их недостатки и достоинства. Мудрый руководитель должен видеть и оценивать всё».

В период кризиса в огромных масштабах стала развиваться коррупция, особенно в крупных компаниях с государственным участием. Часто полученные бюджетные средства были направлены не на модернизацию, а выводились на зарубежные счета, использовались не по назначению, а иногда просто разворовывались. От банков до реального сектора деньги также часто не

доходили.

Государство не обеспечило систему контроля получения и расходования денежных средств, не потребовало от получателей никаких обеспечений и гарантий. Бесконтрольность породила безответственность и коррумпированность.

После этого последовала массовая замена директоров. По мнению С.Ю. Глазьева, «происшедшая в последнее время массовая замена директоров предприятий, как в частном, так и в государственном секторах, не способствовала качеству менеджмента – новые руководители уступают прежним, как в понимании производственных технологий, так и в умении организовать производство высокотехнологической продукции. Назначенные в силу личных связей многие топ-менеджеры не несут ответственности за результаты своей деятельности».

Каков же портрет директора накануне юбилея МКД? Меняется мир, меняются люди, но жизнь продолжается – впереди новые задачи и новые достижения.

Итак, ценности наших дней.

1. Сохранить свое место, «обеспечить» себя и своё потомство уже сегодня, так как завтра возможностей может не оказаться. Для этого четко выполнять все решения собственника или вышестоящей организации.

2. Подбирать команду из своих людей, которые могут выполнять любые поручения и даже брать на себя ответственность за провалы.

3. Для директоров средних и малых предприятий – выжить любой ценой, и здесь уже не до нравственных принципов.

4. Для части директоров, которые верят в то, что «пена» скоро сойдет, – поиск прогрессивных технологий, разработка стратегии будущего, внедрение корпоративной культуры на основе общечеловеческих ценностей, непрерывная работа с собственниками по реализации задуманного.

Смогут ли директора в реалиях сегодняшнего дня влиять на экономическую ситуацию в стране? Члены МКД – оптимисты, поэтому я говорю – ДА! Ведь даже средний класс, выходя на улицу, не требует каких-то дополнительных благ. Люди хотят нести ответственность за свое будущее, будущее детей и внуков, хотят действовать на благо своей семьи и своей страны. Многие сегодня уже осознали, что основное – это не количество заработанных денег, а качество жизни.

И опять ответственность за судьбы предприятий и страны ложится на плечи директоров. Каждый директор, задумываясь над этим, должен действовать исходя из трех принципов: ответственность, компетентность, результативность. Изменять на этой основе образ мышления и поведение работников своего предприятия и готовить себе достойных преемников. И тогда всё получится!

«Никто не отменял роль личности в истории. 40 лет назад в Новосибирске при Институте экономики и организации промышленного производства Сибирского отделения Академии наук появилась школа А.Г. Аганбегяна, которая начиналась со спец-фака, а потом преобразовалась в некий формализованно-неформальный круг общения энергичных, творческих людей – Международный клуб директоров. Кто-то из них только что пришел руководить предприятием, кто-то уже успел “хлебнуть” в плановой советской системе, которая, несмотря на все недостатки, случайных людей не терпела.

За последние 30 лет страна – и мы вместе с ней – пережили очень серьезные политические, экономические потрясения, удары судьбы. Многих ветеранов МКД уже нет с нами, в том числе – бессменного координатора Клуба В.Д. Речина. Но, думаю, тех, кто удержался, подкосить просто невозможно. Это директора новосибирских предприятий – А.Б. Елезов (“Синар”), Г.Е. Громов (Инструментальный завод), А.К. Масалов (ОАО “Сиб-литмаш”), В.С. Медведев (“НЭВЗ-Союз”) и многие другие.

Все проходили одни коридоры и испытания, когда управленческой команде приходилось разъезжать по стране и искать заказы, организовывать бартерные сделки, рассчитывать с рабочими своей продукцией, везти ее “контрабандой” через границу. С тех пор прошло много времени. Сейчас уже трудно оценить, что было страшнее: 1993-й или 2009-й, когда многие предприятия вынуждены были уволить до половины сотрудников.

Интересным, новым и неожиданным было появление рядом с Клубом директоров в ИЭОПП СО РАН Директорского форума, который сегодня ведут директор института академик РАН В.В. Кулешов и д.э.н. В.Ф. Комаров. Это уникальная школа обмена опытом, которая многим помогла привести в систему мозги, кое-кто из управленцев-практиков даже получил ученую степень, хотя не собирался связывать свое будущее с наукой. Директорам-технарям очень важно вовремя понять, какие пружины действуют в области коммерции. Это касается любого бизнеса: от ИЧП без образования юридического лица до руководителя крупнейшего оборонного завода: не умеешь продать свою продукцию – не стоит и браться за ее изготовление. Тот, кто научился, смог эту механику освоить и собрать людей, способных самостоятельно мыслить и действовать очень быстро, учитывая особенности российской экономики и госзаказов, тот и сегодня “на коне”, и в будущем не пропадет».

Генеральный директор МАРП Ю.И. БЕРНАДСКИЙ