

**В. И. Певтиев, Н. В. Дутов**

### **Предпринимательство в дореволюционной России: опыт А. В. Чичкина**

В статье подчеркивается приоритет организатора молочной отрасли в России и СССР А. В. Чичкина в становлении менеджмента (теории и практики управления фирмой) и концепции «человеческого капитала» задолго до соответствующих открытий в США, Европе и Японии.

**Ключевые слова:** А. В. Чичкин, теория и практика управления фирмой, человеческий капитал, молочная отрасль, история России, СССР, Ярославского края.

**V. I. Pefteiev, N. V. Dutov**

### **Business in Pre-Revolution Russia: A. V. Chichkin's Experience**

In the article is underlined the priority of the organizer of the dairy branch in Russia and the USSR – A. V. Chichkin – in formation of management (the theory and practice of company management) and concepts of "the human capital" long before corresponding openings in the USA, Europe and Japan.

**Keywords:** A. V. Chichkin, the theory and practice of management by a firm, human capital, a dairy branch, history of Russia, the USSR, the Yaroslavl region.

Краевед-историк Н. В. Дутов – неутомимый исследователь, с завидным постоянством обнаруживающий в архивах новые имена, события, факты по истории Ярославского края, одного из ведущих центров российской государственности. В списке его научных открытий – материалы о жизни и деятельности А. В. Чичкина – организатора молочной отрасли в России и СССР, практика с незаурядным теоретическим потенциалом, человека, который «сделал себя сам», уроженца Ярославской губернии [4]. Научно-практический подвиг А. В. Чичкина – повод для размышлений о многом: о нелегкой судьбе таланта в России, о приоритетах в теории и практике управления фирмой и отраслью, о задачах модернизации в реалиях XXI в.

Россия не бедна талантами. Это горделивое утверждение не противоречит истине и не единожды подтверждалось открытиями и изобретениями, которые удивляли мир. Быль или легенда о многомиллионном призе от благодарной Японии и ее менеджеров наследникам А. В. Чичкина свидетельствует о признании (хотя и запоздалом) подлинного прорыва в теории и практике управления фирмой и отраслью уроженцем России со стороны соседнего государства (с непростыми отношениями в прошлом), то есть от «чужих», но не «своих». Национальная гордость всегда права,

но она и накладывает немалые обязанности на власти, современников, потомков. Талант в России всегда нуждается в материальной поддержке, психологической солидарности и защите от зависти, интриг. А с этим у нас не все благополучно.

Александр Васильевич Чичкин знаменит не только и не столько деловой хваткой и коммерческими успехами. Этими предпринимательскими способностями обладали многие дореволюционные купцы и фабриканты, особенно из староворов. Уникальность таланта нашего героя в другом – в разработке действенной программы подготовки из несмышленных подростков профессионалов высочайшего класса и поддержки «питомцев» на всех фазах их жизненного цикла. Кадровые новации А. В. Чичкина оцениваются сегодня как малая революция в менеджменте. Напомним основные моменты кураторской миссии А. В. Чичкина к ученикам и последователям.

*Первый этап* – «рождение мечты и любви к профессии». С 8 лет А. В. Чичкин выделял детей с математическими способностями из «честных трудовых семей». В возрасте 13–14 лет лучшие ученики Копринской школы (той самой, в которой когда-то учился он сам) приглашались к нему в Москву. Он напутствовал их такими словами: «В Москве все пятиалтынные одинаковы, а вы

должны блеснуть!». Отобранные дети проживали в удобном общежитии на полном пансионе с обширной культурной программой после уроков (посещение церквей и монастырей, походы в музей, театр, цирк, загородные экскурсии с пикниками).

*Второй этап* – «энтузиазм» (для молодежи от 20 до 24 лет). Сотрудники фирмы проходили испытания на инициативность и умение работать спокойно, ритмично и деловито. Им внушалась простая мысль: «тебя заметят без тебя», то есть надбавки к жалованью и повышение в должности не требуют унижительных просьб. Твой долг – честно и инициативно работать.

*Третий этап* – «честолюбие» (от 25 до 30 лет). Важно завоевать авторитет, который в дальнейшем будет работать на тебя. Регулярная ротация кадров из магазина в магазин, искушения бесконтрольности пресекались отрядом летучих ревизоров с обширными полномочиями.

*Четвертый этап* – «спокойное ожидание» (от 30 до 40 лет). Завоеванные льготы (награды, оплачиваемый отпуск, проценты за выслугу лет). Проценты зачислялись на личный счет с выплатой 6 % годовых. Обращаю внимание на период их введения – конец XIX в. Ожидание льгот приумножало рвение сотрудников, но исполнение желаний не растягивалось на долгие годы.

*Пятый этап* – «исполнение мечты и желаний» (от 40 до 65 лет). Уважение и внимание к ветеранам фирмы со стороны руководства и молодежи. Пожилой человек, считал А. В. Чичкин, нуждается в повышенном жизненном тоне; его травмируют незаслуженное оскорбление, издевательство над его немощью, насмешки над всем, что ему дорого.

Система поощрений и наказаний в фирме А. В. Чичкина не скрывалась от рабочих, мастеров, продавцов и управленцев. На пороге своего сорокалетия Чичкин проявил себя тонким психологом, выявив типичные источники «зон оцепенелости и неподвижности сотрудника» в зависимости от возраста: к 45 годам – беспокойство, к 50 – озабоченность новым проблемами, к 55 – охлаждение к работе (независимо от заработка), к 60 – отвращение к профессии (пора на заслуженный отдых).

Не потеряли актуальности и следующие мудрые наставления:

*Доживай до 87 лет.*

*Приручив работников, береги их!*

*Талант легко раним и беззащитен!*

*Истинно русские люди не падки до власти, и в этом трагедия не только их самих, но и власти, а значит, и всей России.*

Чтобы его – талант! – в России защитить, мало быть патриотом своего Отечества, надо обладать наблюдательностью и мастерством артиллериста, а не пехотинца, собранностью и спокойствием капитана, а не горячностью влюбленного в свое детище гения.

«Больно и грустно смотреть, будучи русским, на круглогодичное пиршество европейских коров на ухоженных до блеска полях и пастбищах Дании, Голландии, Франции, еще тяжелее сознавать, что мы, русские, не имеем всего этого только потому, что не умеем работать. Мы либо лежим, либо бежим. То на боку, на скаку! Золотой середины нет, ритма нет. Зато равнодушие, упования на “авось”, обломовщины, маниловщины, любителей потешаться, зубоскалить и подставлять ножку тем, кто умеет и хочет работать, хоть отбавляй. Помешать работать всегда легче, чем помочь, и этим большинство наших чиновников занимается» (из записей к выступлению на собрании, посвященном памяти учителя Николая Васильевича Верещагина в 1907 г.).

Настал момент и повод замолвить доброе слово о наставнике нашего персонажа. Николай Васильевич Верещагин, брат известного художника, – энтузиаст молодого дела в дореволюционной России. Будущий отец «вологодского масла» (до 1939 г. именовалось «парижским», ибо изготавливалось по нормандской технологии из кипяченых сливок). С юности увлекся сыроварением. Специально ездил в Швейцарию для изучения секретов выращивания «тощих» и «жирных» сыров. Обнаружил секрет экономического «чуда» Швейцарии: свободная кооперация крестьян, являющихся и поставщиками молока, и участниками распределения выручки и прибыли. Убедил Вольное экономическое общество (ВЭО) в необходимости создания артельных сыроварен. В деловых поездках по тверской губернии в 1867–1868 гг. его консультировал ученый-энциклопедист Д. И. Менделеев [1]. На субсидию ВЭО и собственные деньги открыл школы молочного дела в Тверской губернии (село Единово) и филиал в Коприно (Ярославская губерния). Учреждению школ предшествовали длительные разбирательства в министерстве государственных имуществ и министерстве финансов и контроля. Н. В. Верещагин рекомендовал крестьянам брать льготные ссуды на покупку оборудования, а артельные взносы разрешались

сдачей молока. Школы молочного дела подготовили более тысячи мастеров, пока их не закрыли за «политической неблагонадежностью». Открытые ранее сыроварни в Вологодской, Ярославской, Нижегородской, Костромской и даже в Вятской губерниях через 3 года закрылись или влачили жалкое существование. Причины разные и связаны главным образом с общинными порядками. «Зажиточные» крестьяне норовили взять артель под свой контроль, а членами артели могли быть даже крестьяне без коров. Собственность становилась «ничейной», с понятными для очевидцев советской власти последствиями. Н. В. Верещагин, испытав все мытарства предпринимательства в России, отошел от артельной деятельности и приступил к консультированию экспортеров молочной продукции морем в Англию, где она нашла потребителя и пользовалась большим спросом. На почве молочного бизнеса встретились и породнились Н. В. Верещагин и А. В. Чичкин.

Деяния и размышления А. В. Чичкина – феномен не только и не столько локального и отраслевого значения. Наш соотечественник активно участвовал в модернизации молочной индустрии в имперской России и в годы индустриализации. Он внес пионерский вклад в экономическую теорию, выдвинув тезис о ключевой роли работника (а не только работодателя, фабриканта, заводчика, купца) в экономическом возрождении России, повышении благосостояния трудящихся (пусть даже в масштабах фирмы и отрасли). И лишь в середине XX в. оформилась концепция «человеческого капитала», сначала в США, а затем и в Западной Европе.

Идеи А. В. Чичкина подхватили и успешно освоили японские менеджеры [5]. Работник для японской компании – самый ценный ресурс. Он важнее акционера. Пожизненная система найма явно заимствована у А. В. Чичкина с его разумной системой подготовки кадров от ученика до пенсионера, взаимно доверительных отношений между старшими и младшими. Кооперация труда и капитала в масштабе предприятия и фирмы обеспечила Японии на протяжении 50–80-х гг. XX в. рост производительности труда и становление творческой мотивации работников независимо от занимаемой должности. Обучение в компании и за ее счет рассматривается до сих пор как долгосрочные инвестиции. Тем самым обеспечивается стабильный социальный климат в корпорации. В XXI в. эти преимущества подвергаются эрозии под влиянием глобализации (эк-

пансия корпораций США) и переоценки системы ценностей у молодежи, недовольной пакетом привилегий для рабочих и служащих со стажем.

Японская версия отношений труда и капитала явно дистанцируется от модели «человеческого капитализма», принятой в США. Американские менеджеры ориентируются на поощрение индивидуальной отдачи от каждого работника и подминают под себя фирменные и отраслевые профсоюзы. Высокий уровень оплаты труда в сочетании с мерами по обустройству рабочих мест и пространства для отдыха (релаксации) превращают наемного работника в США в «трудоголика». Модель А. В. Чичкина при всем ее анклавном статусе – это образец относительного компромисса между интересами собственника и трудящегося. Именно этот потенциал послужил источником долголетия эксперимента, начатого еще до падения царизма. Опыт А. В. Чичкина приглашает к обмену мнениями относительно судьбы, места и роли несистемного элемента в чуждой ему социально-экономической, институциональной и психологической среде. Мы далеки от апологии концепции вращающегося социализма в капитализм, но стратегия «малых шагов» имеет право на существование на любом поприще.

Деловая практика А. В. Чичкина, судя по имеющимся документам и воспоминаниям, является примером успеха лидера с работоспособной командой. И по этому критерию новаторство А. В. Чичкина неоспоримо. Управленцы в США и Западной Европе приступили к систематизации теории и практики лидерства лишь во второй половине XX в. Лидерство – сердцевина стратегического менеджмента, пытающегося выявить и предсказать набор качеств личности или алгоритмы поведения в тех или иных ситуациях. И здесь возникли немалые сложности. Теория великих людей (личностная теория лидерства) заблудилась в типологии этих свойств. Да и понятно: великие лидеры уникальны [3]. Поведенческий подход к лидерству гласит: эффективность определяется не личностными характеристиками, а скорее манерой поведения по отношению к подчиненным. Но стили поведения не позволяют однозначно определить, какой стиль эффективнее в конкретной ситуации. В ситуационном подходе важны три момента: 1) отношения между руководителем и членами коллектива (лояльность, доверие, привлекательность); 2) структура задачи (привычность, четкость формулировки, членение на шаги и действия) и 3) должностные полномочия, то есть объем законной власти, вознагра-

дение, поддержка персонала и партнеров по бизнесу.

Эти достижения управленческой мысли не отвергаются ныне, но они ушли в непреложное. Менеджмент ищет подходы к лидерству, которые отвечали бы духу глобализации. Что же предлагают ученые разных специальностей и консультанты по предпринимательству?

На первый план выдвигается компетентность современного руководителя. Сама компетентность складывается из стратегической (глобальное и системное мышление, предвидение), социальной (способность работать в международной команде, мотивировать и убеждать, способность к учебе и нововведениям), функциональной (умение принимать решения, инициативность, гибкость и выносливость в работе), управленческой (организаторские способности, ответственность, сила убеждения) и профессиональной (опыт линейной и штабной работы и др.).

Познавательна рекомендация французской школы менеджмента: каждый делает то, что должен делать, интегрируя то, что делают другие. Акцент на интеграционные способности выглядит как настоящая психологическая революция. Я выделил бы ее специально в связи с явными издержками и пробелами в процессе становления корпоративного менеджмента в России.

В России может дать позитивный эффект и современное понимание креативности и лидерства: доминирование на рынке не менее 5 лет, создание новой технологии или рынка, массовый выпуск и др. Эти критерии являются прямым и непосредственным воплощением концепции новаторства Й. Шумпетера.

Обзор моделей лидерства в современном менеджменте позволяет сделать следующие обобщения:

– Развитие менеджмента (теории и практики корпоративного управления) привело к фрагментированному массиву знаний без объединяющей идеи. Такое состояние знаний требует поиска новой парадигмы, появления личности или группы новаторов, которые осуществили бы синтез имеющихся достижений и определили бы самобытные векторы обогащения менеджмента.

– Подтверждается мудрое изречение А. Линкольна о том, что «догмы спокойного прошлого не будут работать в бурном будущем». Глобализация – неумолимая турбулентность (рынков, корпораций, конъюнктуры). Надо начинать с возврата к исходным постулатам, глобальному экзамену экономических, психологических и органи-

зационных знаний на предмет жизнеспособности. Уверен, что опыт А. В. Чичкина и его теоретические озарения не только выдержали бы суд времени, но и обогатили бы копилку креативных идей и практик в экономике. Профессиональный анализ дел и начинаний А. В. Чичкина должен вестись вширь и вглубь с выявлением не только непреложного, но и не востребовавшегося.

– Принцип единоначалия (с него начинается менеджмент как наука, искусство, опыт) нуждается в корректировке. Не начальник как таковой, а лидер с работоспособной и сплоченной командой. Важно и взвешенное делегирование полномочий во всех звеньях управления. В связи с этой неустранимой обязанностью управленческой науки в России является систематизация информации об учениках, соратниках и партнерах А. В. Чичкина. Экономисты должны сотрудничать с историками по части изысканий в архивах Москвы, Санкт-Петербурга, дореволюционных и советских учреждений, относящихся к сферам неутомимой деятельности великого патриота России.

Самобытные рецепты успеха А. В. Чичкина в сочетании с наследием менеджмента в XX в. и в нулевые годы XXI в. подводят нас к следующим рекомендациям, пригодным для каждого.

– В предпринимательстве уменьшается значение традиционных источников власти (приказ, иерархия, деньги) и на их место претендуют новые (репутация, компетенция, удовлетворенность).

– В структуре активов фирмы ценятся голова и руки работников, а не только машины, финансы, прочие осязаемые активы.

– В организации как бы растворяется «твердое тело» и появляются своеобразные потоки «квантов», исходящих от контактов работников и руководителей.

– Организация (фирма, учреждение) подчиняется пяти базовым инстинктам: существовать, расти, утверждаться, защищаться, взаимодействовать.

– Менеджмент движется по спирали. Он обеспечивает развитие усложненных объектов управления, а затем вынужден сам усложняться, чтобы соответствовать новой сложности объекта управления.

– В менеджменте наблюдается известная цикличность в соотношении простоты и сложности, а рынок может дать и подсказать асимметричные ответы на управленческие головоломки.

– Набор приоритетов существенно различается для простых и сложных объектов управления: для простых важна координация ресурсов, для сложных – понимание динамики и структуры потребностей, плюс умение согласовывать потребности и ресурсы, плюс чуткость к мотивации других людей.

– Возродить неукоснительное соблюдение Кодекса чести купца и фабриканта, одобренного торгово-промышленной палатой России в начале XX в.: «Превыше всего – прибыль. Но выше прибыли – честь». «Честное» поведение означало многое: полную и своевременную выплату заработной платы, соблюдение заключенных договоров, благотворительную деятельность (в размере 1/10 полученной прибыли) [2].

– В управлении рынком (как и в любой творческой деятельности) важно не только «хорошо делать», но и говорить об этом. Иными словами, достижения новаторов должны стать частью мирового информационного пространства. Увы, А. В. Чичкин не считал достойным себя заниматься самоутверждением в деловом сообществе России и Европы. Чрезмерная скромность – не всегда благо.

– Обустройство территории в России, быта и «души» граждан России, надеемся, откроет новые таланты, которые продолжат славные дела предшественников, в том числе и Александра Васильевича Чичкина, а здесь еще непочатый край работы.

– Молочное хозяйство современной России не отвечает насущным потребностям наших граждан. Чудовищный парадокс: обладая обширными пастбищами, Россия отстает от Европы и США по производству и потреблению сыров. В семейную потребительскую корзину включено мизерное количество сыров. Для модернизации этого vitalного сектора экономики недавно (осень 2010 г.) правительство разработало специальную программу. Ведущим центром модернизации сыроварения должен стать Алтайский край и другие регионы России. Образцы новой молочной продукции разрабатывает учебно-опытный завод ВГМХА (академия) им. Н. В. Верещагина (Вологда).

В завершение статьи приведем восторженный отзыв историка XIX в. Михаила Погодина (из крепостных) о подвиге молочного бизнесмена Александра Чичкина: «...хороший бочонок масла, хороший кусок сыра и бутылка чистого и вкусного молока нашим детям – это эффективный способ прославления Родины и обеспечения процветания и благополучия родной страны». Чем не национальная идея для постсоветской России!

### Примечания

1. Беленький, Михаил. Менделеев – М. : Мол. гвардия, 2010. – С. 191–192.

2. Куда идет русская культура? Материалы «круглого стола» // Вопросы философии. – 2010. – № 9. – С. 7.

3. Чиркова, Е. Возможно ли научное объяснение феномена Уоррена Баффета? // МЭ и МО. – 2010. – № 9. – С. 14–22.

4. Истории молодого дела в России (до и после 1917 г.) посвящены разрозненные публикации разных авторов с длительными паузами в исследованиях. С благодарностью следует отметить таких авторов, как В. К. Алексеева, Г. А. Башанова, Л. М. Горюшкин, Кулибина, К. Берне (Дания), З. Ландо (Германия), В. Моте, С. Тернер, Р. Ггаае и др. Они изучали деятельность российских и датских фирм в Сибири, но не уделяли, на наш взгляд, должного внимания модели управления фирмой, предложенной А. В. Чичкиным. Не подтверждается фактами и свидетельствами тезис (ошибочный) о приоритете США и Дании в распространении культуры изготовления молочных продуктов и сыров в Сибири. А. В. Чичкин и его единомышленники разработали и внедрили самобытные технологии и организационные формы в молочной отрасли России.

4. Подробнее см. : Дутов Н. В. Гений русской деловитости // Особенности менталитета Ярославцев. Ярославец как культурно-исторический тип: образ жизни, поведенческие мысли, люди, события / авт.-сост. Н. В. Дутов. – Ярославль : Ремдер, 2007. – С. 60–83. С 80-х гг. XX в. теория и практика управления фирмой развивалась под мощным воздействием опыта японских менеджеров и идей М. Портера (США) о глобальной конкуренции. Японская модель менеджмента вобрала в себя следующие постулаты: 1) высшее качество и низкие затраты; 2) бережливость сверху донизу; 3) лидерство и принятие решений на основе консенсуса (взаимного согласия); 4) разбирать и улучшать (кайдзен); 5) долгосрочные цели. См. : Эксперт. – 2010, 10–16 марта. № 18. – С. 19–24.