

КУЛЬТУРА ХОЗЯЙСТВОВАНИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ: СОЦИОЛОГИЧЕСКИЙ АНАЛИЗ

КОБЯК Олег Витальевич - кандидат социологических наук, старший научный сотрудник социологии труда и экономической социологии Института социологии Национальной академии Беларуси.

В данном исследовании предпринята попытка проанализировать культуру хозяйствования на предприятиях машиностроительной отрасли. Выбор объекта изучения продиктован следующими обстоятельствами. В начале 1990-х годов машиностроительная отрасль оказалась, по сравнению с другими отраслями экономики, в самом тяжелом положении. Резкое падение покупательной способности а, соответственно, и спроса на продукцию поставили многие предприятия на грань выживания. Возникла необходимость в крупных инновациях, изменении принципов хозяйствования и управления. Поскольку продуманной общегосударственной программы не было, предприятиям приходилось методом проб и ошибок вырабатывать собственную стратегию нововведений, реализация которой повлекла за собой изменение культуры хозяйствования: обогащалось ее содержание, более гибким и вариативным становился ее функциональный механизм. Инновационные процессы стали своеобразным катализатором хозяйственно-культурной трансформации предприятий. Анализ прошлых исследований в промышленности убедил, что важным дифференцирующим признаком культуры хозяйствования является время создания предприятия. По этому признаку были выделены две группы предприятий: созданные до распада СССР, условно говоря, "советские", и после - "постсоветские". Культура хозяйствования в каждом из них, как предполагалось, должна различаться. Отличительной чертой "советских" предприятий, как показали данные кейс-стади, была монополизация распределения ключевых ресурсов узкой группой лиц в управлении: либо директором, либо узким кругом главных специалистов во главе с директором. Централизация власти являлась настолько устойчивым компонентом хозяйственной культуры, что на нее не могла повлиять даже смена формы собственности - с государственной на коллективную. По-видимому, данная культурная доминанта выступает следствием глубинных ценностей и норм, составляющих основание русского (и белорусского) менталитета. Небогатый исторический опыт постсоветского периода не мог зачеркнуть того, что было накоплено десятилетиями и столетиями, в частности, пиетета перед вышестоящими субъектами управления. Отсюда постоянное подчеркивание определяющей роли личности директора-"хозяина", красной нитью проходящее в большинстве отчетов с предприятий. К примеру, в ГП "Протез"¹ инициаторами инновационных идей выступили директор и главный инженер. Директора характеризовали как очень активного увлекавшегося человека, отличного организатора. Своими идеями он легко заражал коллег, неутомительно добиваясь выполнения задуманного. Многие из того, что недавно казалось сотрудникам несбыточной фантазией, претворялось в жизнь. В ОАО "Стром" главными действующими лицами в инновационной политике являлись директор и главный инженер. Отбор и оценка проектов осуществлялись руководством предприятия. Более авторитарный вариант "инноваций сверху" обнаружен в ЗАО "ЗАП": технологию принятия решений директор описал так: *"Я даю команду сделать план мероприятия,*

¹Здесь и далее по тексту предприятия упоминаются под кодовыми названиями.

техническая служба готовит, а я утверждаю, если меня все устраивает". Принимая решение, директор учитывает мнение высшего звена управленцев - технического директора, главного технолога, руководителей ключевых подразделений завода. Следует отметить, что внедрение даже крупных нововведений на положении рабочих прямо не отражается, если не считать того, что благодаря им предприятие держится на плаву и обеспечивает работникам нормальную зарплату. Как правило, инновационный процесс проходит для рабочих незаметно.

В отличие от прежних, вновь созданные ("постсоветские") машиностроительные предприятия в большинстве являются "инновационными". Так, в ЗАО "Деталь" нам сообщили, что вся история развития предприятия представляет собой постоянный инновационный процесс, поскольку расширение предприятия идет по линии освоения новых видов продукции. Точно так же фирма "Сигнал электроникс" представляет собой инновационное предприятие, производственный цикл которого является реализацией очередного новаторского проекта, ориентирован на обновление продукции, постоянную модификацию старой.

Многие "постсоветские" коллективы, созданные "с нуля", завоевывали место под солнцем, повышая уровень своей конкурентоспособности. Задача решалась путем внедрения новейших технологий и идей. На таких предприятиях проходили интенсивную апробацию новые производственные программы. Наиболее удачные из них становились моделями-правилами, которые и заложили фундамент "постсоветской" культуры хозяйствования в отрасли.

Анализ роли инновационных процессов в формировании культуры хозяйствования предприятий машиностроения предполагает выделение двух аспектов — "структурного" и "содержательного". Первый связан с рассмотрением изменений в балансе функционального поля типичных культур хозяйствования, характерных для предприятий двух выделенных групп. Второй — с описанием содержательных доминант, выявленных в культурах этих групп. **Модель** генезиса функционального поля **культуры хозяйствования "советских" предприятий** содержит три основных компонента (рис. 1). Первый представляет собой монофункциональное состояние культуры в дореформенный период. В это время культура реализовывала почти исключительно трансляционную функцию, воспроизводя механизм принятия решений по использованию ресурсов предприятия, характерный для централизованной экономики. Второй компонент отражает появление и развитие инновационной функции. Этот этап в развитии культуры связан с привнесенными инновациями 1985—1990 гг. **ОАО "Спица"** оказалось в числе первых советских предприятий, на которых по инициативе сверху начались приватизационные эксперименты эпохи перестройки. Пройдя стадию арендного подряда, в 1988 г. трудовой коллектив выкупил завод у государства, и с этого момента он приобрел статус коллективного предприятия.

Дальнейшее расширение инновационной функции культуры хозяйствования "советских" машиностроительных предприятий связано с нововведениями начала 1990-х гг., многие из которых носили вынужденный характер. Предприятия данной группы, оказавшись на грани выживания при дефиците оборотных средств, апробировали широкий спектр приемов и способов хозяйствования: от адаптации (в том числе за счет технико-технологического упрощения производства) до наступательных стратегий (через организационно-структурную перестройку и изменение принципов продвижения товара на рынке). В этой связи необходимо еще раз подчеркнуть, насколько весомой и даже, как следует из представленных ниже случаев, определяющей видится роль директора предприятия, который фактически выступает генератором обновления. Так, в **ОАО "Микрон"** в 1991—1996 гг., когда дала сбой программа конверсии, на предприятии произошла стихийная реструктуризация: если раньше военная продукция составляла 70% общего выпуска, то к 1996 г. ее практически "вытеснила" гражданская продукция, которая стала определять профиль предприятия. Произошли примитивизация номенклатуры (выпускаемые ранее кинескопы уступили место стеклотаре) и рост серий-

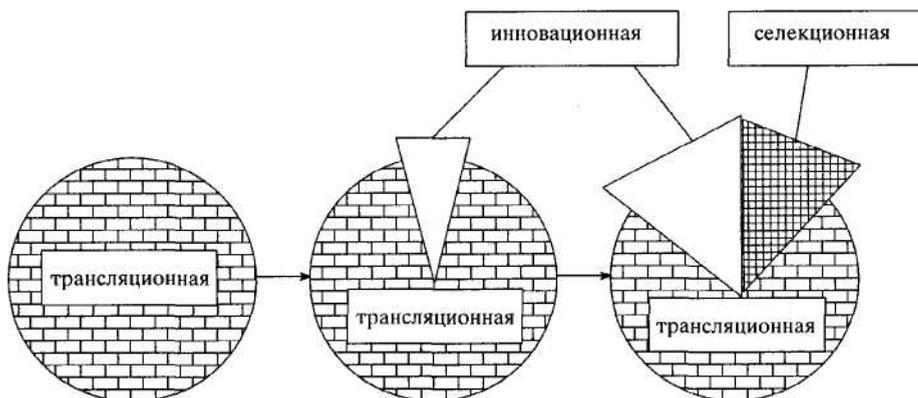


Рис. 1. Эволюция функционального баланса культуры хозяйствования "советских" машиностроительных предприятий

ности выпускаемой продукции. На фоне общего падения производства, в 1996 г. образовано новое производство стеклотары, которое быстро набирало мощности и к началу 1997 г. стало доминирующим на предприятии.

Третий компонент модели фиксирует современное состояние культуры хозяйствования "советских" предприятий, в функциональном поле которой присутствуют все основные функции - трансляционная, селекционная и инновационная. Их баланс в каждом конкретном случае может варьировать в достаточно широком диапазоне. Культура хозяйствования постепенно приобретает черты самодостаточного социального механизма, способного к самовоспроизводству в условиях рыночных отношений. В частности, это относится к ПО "Трактор". Сегодня на его долю приходится более 50% объема выпуска тракторов в странах СНГ и около 8% мирового рынка. В последние годы ПО "Трактор" выступает как самостоятельный экспортер. Сбыт продукции предприятия осуществляется через хорошо отлаженную сбытовую сеть, которая включает акционерные общества, находящиеся под полным или паритетным управлением ПО "Трактор", а также зарубежные фирмы-агенты, которые занимаются реализацией и обслуживанием продукции в соответствии с агентскими соглашениями. *"Для удержания позиций на мировом рынке объединение серьезно изменило свою производственную и маркетинговую ориентацию. Выработан ряд целевых программ по техническому перевооружению производства. Перестроены старые и созданы новые структурные подразделения. В частности, возник крупный маркетинг-центр, руководителем которого придан статус первого заместителя генерального директора объединения. Стали системно исследоваться рынки, сформировалась собственная товаропроводящая и дилерская сеть, повысилась требовательность к кадрам"* (из интервью с маркетинг-директором).

Модель изменений в функциональном поле культуры хозяйствования вновь созданных машиностроительных предприятий также содержит три компонента (рис. 2). Первый представляет собой "алертное"² состояние культуры. В этот период молодые предприятия ожесточенно сражались за свою нишу на рынке, апробируя различные производственные, финансовые и трудовые ресурсы. Второй компонент связан с селекционной функцией культуры, т.е. с отбором наиболее выгодных и перспективных способов управления резервами предприятия. Третий компонент отражает текущее положение дел на предприятии, включая выработку (или заимствование) новых

² От alerte (франц.) - бодрый, проворный.

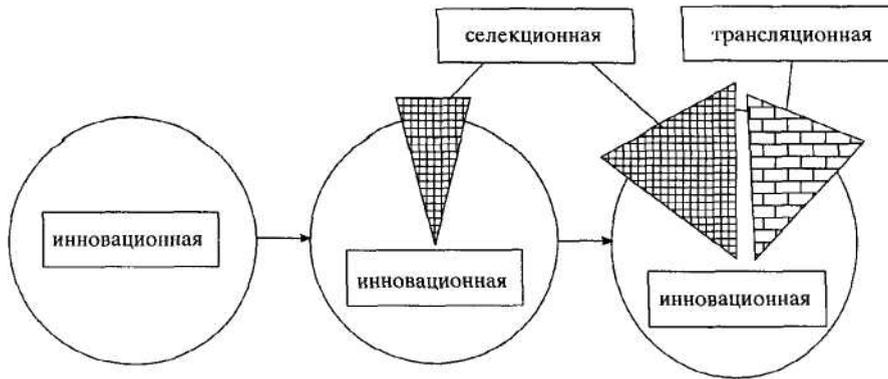


Рис.2. Эволюция функционального баланса культуры хозяйствования "постсоветских" машиностроительных предприятий

культурных образцов, их селекцию с целью отбора наиболее дееспособных, а также трансляцию хорошо зарекомендовавших себя образцов для их дальнейшего использования уже в качестве обязательных норм. Как и в первой модели, функциональный баланс здесь может варьировать в достаточно широком диапазоне. Специфика данного типа культуры хозяйствования - более ярко выраженная инновационная функция и менее выраженная трансляционная. Особо стоит подчеркнуть ориентацию на перспективу. Так, в ЗАО "Сигнал электроникс" руководство намерено изменить управленческую структуру. *"В настоящее время мы меняем организационную структуру фирмы, нынешнюю мы уже переросли: слишком много изделий производим, много мелочевки. Не хватает специалистов, сотрудники перегружены. Раньше, когда продукция была проще, мы брали количеством - чтобы побольше заработать. Бывало, что один человек выполнял по десять обязанностей. Эффективность была высокой, но надежность продукции - низкой. Теперь мы работаем на другом уровне, выпускаем продукт более трудоемкий, но и более перспективный. Эффективность (отдача от одного человека) снизилась, зато мы выиграли в надежности"* (из интервью с генеральным директором).

Налицо структурное сближение функциональных полей двух культурных типов, что представляется вполне закономерным, если учитывать логику развития социальных механизмов как самоорганизующихся систем. Присущая "советским" предприятиям авторитарность оборачивается во вновь созданных коллективах высокой степенью ответственности руководства за принятые решения и обостренным беспокойством за судьбу "общего дела". Так, в ЗАО "Деталь" потребности рынка отслеживают и техническая служба, и сам директор. *"Я слежу за развитием автомобильной отрасли. Любая служба может дать ошибку, так пусть это будет моя ошибка, тогда не придется никого винить"* (из интервью с директором).

Оборотной стороной принципа автономности, получившего распространение в обеих группах, становится динамичность в управлении ресурсами, повышающая конкурентоспособность предприятия. *"У нас все основные производства, за исключением сложного пластмассового литья, - свои. Образно говоря, возим всю таблицу Менделеева, а вывозим новенький трактор"* (из интервью с заместителем генерального директора ПО "Трактор").

Выявленные в ходе исследования типичные черты культуры хозяйствования на машиностроительных предприятиях (авторитарность, автономность, неформальность и др.), будучи соотнесенными с глубинными доминантами отечественных организацион-

ной и экономической культур (универсализм, примат содержания над формой, приоритет нравственных ценностей над правовыми, а личностных отношений - над формальными и т.д.), позволяют сделать вывод о ценностно-нормативной преемственности разноуровневых систем, соотносящихся по принципу "общее-особенное". Будущее нам видится в ускорении преломления старых ценностно-нормативных компонентов культуры через призму новых экономических отношений.