

# АДАПТАЦИЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ К НОВЫМ ФУНКЦИЯМ И РОЛИ В ПЕРИОД ТРАНСФОРМАЦИИ

*Г.В. Долгов, Волгоградский государственный университет*

Ролевая адаптация директоров и председателей сельскохозяйственных предприятий в период трансформации предусматривает их адаптацию к изменившимся функциям и новой роли руководителя. В период рыночных преобразований исследование адаптации экономических субъектов к новым функциям и роли весьма актуально [1]\*.

Ролевая адаптация руководителей во многом производна от изменения целей, функций и социальной роли сельхозпредприятий в период трансформации. Они больше не могут подменять государство в жизни села, их социальная роль должна быть гораздо скромнее, чем в период плановой экономики. Главной целью хозяйств должно стать получение прибыли, как у обычного предприятия. Различные функции предприятий также должны трансформироваться, социальные функции хозяйств должны неизбежно «сужаться», в частности, сельхозпредприятия больше не могут играть роль «вместителя» всех трудовых ресурсов села, а производят отбор необходимого персонала. Социальная роль предприятия трансформируется от «поставщика» сельхозпродукции в больших объемах плохого качества к современному, динамично развивающемуся предприятию преимущественно интенсивными методами, ориентированному на максимизацию прибыли (табл. 1).

Неспособность к ролевой адаптации в рыночных условиях и ориентация на прежние «плановые» стереотипы и паттерны поведения приводят к тому, что хозяйства репродуцируют привычное поведение «советского типа» со всеми вытекающими последствиями: «соответствие старым функциям, целям и образам действий в резко измененной политической и экономической обстановке представляет одну из причин возникновения экономических проблем реформированных предприятий» [2].

Большое количество «ведущих себя по-старому» хозяйств во многом детерминирует низкую экономическую эффективность большинства предприятий и всего сельского хозяйства: «только 10—15% сельхозпредприятий осуществили реальную реорганизацию и овладели рыночными методами хозяйствования, а большинство по-прежнему вынуждены совмещать функции производства сельхозпродукции, обслуживания хозяйств населения и поддержания сельской социальной инфраструктуры, что делает их аграрную деятельность в подавляющем числе случаев малоэффективной» [3]. Попытка одновременно играть роль А и роль В заканчивается экономическим неуспехом для большинства хозяйств.

Трансформация целей, функций и роли сельхозпредприятий неизбежно влечет за собой трансформацию функций и роли руководителей, что предполагает соответствующее изменение экономического поведения. Адаптация директоров и председателей к новой роли «капиталиста» предполагает преодоление значительной транзитивной дистанции от прежней роли «Хозяина села» (табл. 2).

Некоторые исследователи указывают на размытость содержания социальных ролей, принесенных в российское социально-экономическое пространство рыночными реформами [2]. Существовавшая и ранее неопределенность системы ролевого взаимодействия в сельхозпредприятиях [4] только усиливается дивергентными ожиданиями акторов агросоциума, высоким уровнем неформальности, увеличивающейся дифференциацией хозяйств и затрудняет возможность формирования взаимных ожиданий и выстраивания отношений на устойчивой конвенциональной основе. Поэтому в аграрном пространстве еще не сложились нормативно одобряемые практики социальных действий в рыночной среде. Трансформации роли руководителя от «Хозяина села» до «капиталиста» не произошло, преобладают прежние стереотипы поведения с новыми элементами.

**Адаптация к технологической функции.** Модернизация сельского хозяйства немислима без технологической адаптации, однако «российский опыт в адаптации новой

**Таблица 1. Трансформация социальной роли сельхозпредприятия**

Показатель	Плановая экономика	Рыночная экономика
Главные цели предприятия	Выполнение плана, выполнение социальных функций	Получение прибыли
Главные функции предприятия	Производить, чтобы как можно больше продать, социальное обеспечение	Производить, чтобы как можно лучше продать
Идеальное предприятие (предписанная роль)	Большое, многоотраслевое, «расширяющееся», с большим числом социальных функций и работников, с большим объемом выпускаемой продукции	Не обязательно большое, специализированное, динамично развивающееся, инновативное, с высоким уровнем производительности труда, с небольшим числом социальных функций и работников
Роль	А	В

**Таблица 2. Трансформация целей, ролей, функций руководителей сельхозпредприятий в плановой и рыночной экономиках**

Показатель	Плановая экономика	Рыночная экономика
Роль руководителя	Авторитарный патерналист-производственник («Хозяин села»)	«Капиталист»
Главные цели (ценности)	Выполнение плана, выполнение социальных функций	Максимизация прибыли
Главные ресурсы	Власть, связи, труд, трудовой энтузиазм, земля	Капитал, информация, знания, инновация, компетентность
Главные функции	Производственная, социальная	Предпринимательская, менеджерская, технологическая

**Таблица 3. Ролевая адаптация руководителей**

Показатель	Социальная адаптация	Менеджерская адаптация	Предпринимательская адаптация	Технологическая адаптация
Главная роль	Руководитель	Менеджер	Предприниматель	Технолог
Главные ресурсы	Власть	Знания, компетентность	Предпринимательские способности	Информация, капитал
Наличие ресурсов	Достаточно	Недостаточно	Недостаточно	Недостаточно
Средство адаптации	Реорганизация предприятия	Учеба	Инновация	Имитация
Барьеры адаптации	Нерыночные ожидания работников	Знания, компетентность	Предпринимательские способности	Капитал, информация, компетентность
Осознание	Удовлетворительное	Хорошее	Хорошее	Хорошее
Успешность — неуспешность	Не успешна	Не успешна	Не успешна	Успешна при необходимых условиях

технологии не впечатляет — ни при царизме, ни при советском коммунизме» [5]. Хроническое технологическое отставание России от развитых стран Запада во многом обуславливало отсталость сельского хозяйства, поскольку, как полагает А.В. Михалев, именно используемые технологии определяют ... «отдачу» от технических, материальных, энергетических, денежных, кадровых и других ресурсов. Характерными чертами технологической адаптации являются активная инновационная стратегия, внедрение передовых технологий, сотрудничество с наукой. «Адаптивное поведение в значительной степени восприимчиво к влиянию подкрепления» [6], и поскольку технологические нововведения сравнительно легко алгоритмируются и копируются, выгода технологической адаптации очевидна, допускает несложный экономический расчет, позволяющий оценить ее количественно, и проявляется сравнительно быстро, то такие новшества достаточно просто могут быть адаптированы даже слабыми сельхозпредприятиями, и, следовательно, в первую очередь, экономическое поведение большинства руководителей ориентировано на адаптацию к технологической функции.

Главные барьеры адаптации к технологической функции — недостаток информации и финансовых ресурсов.

**Адаптация к предпринимательской функции.** Трансформирующееся аграрное пространство генерирует огромное количество потенциальных возможностей для реализации предпринимательской функции. Однако степень реализации этих возможностей руководителями незначительна.

Предпринимательское поведение — сочетание постоянной направленности на поиск новых возможностей (новая продукция, новые технологии, новые организационно-управленческие и технологические «ноу-хау» и т.п.) с эффективным использованием ресурсов, требующихся для достижения поставленных целей. «Предприниматель ... это особый тип поведения со своей мотивацией, системой ценностей и методами работы. Его отличают инициатива, свобода действий, ответственность за выбор решений и связанный с ней риск, ориентация на достижение успеха» [7]. «В области социальных установок наблюдается стремление к новшествам, высокое чувство ответственности, планирование действий, рациональный расчёт, готовность к риску» [8]. Альтернативная предпринимательская стратегия, ориентирующаяся на власть + свя-

зи, имеет другие последствия: препятствие конкуренции, творчеству, конформизм, неинновативность, что тормозит экономическое развитие и приводит к застою.

Предпринимательская адаптация — это, прежде всего, новаторство и нешаблонность мышления и действий, а поскольку инновационный ресурс руководителей ограничен, то адаптация к предпринимательской функции затруднена. На основании проведенных автором анкетного и экспертного опросов среди руководителей сельхозпредприятий и экспертов в июле-сентябре 2005 г. в Волгоградской области 79% экспертов невысокого мнения о предпринимательских способностях и предпринимательской деятельности большинства руководителей. Главные барьеры адаптации руководителей к предпринимательской функции — институциональные преграды, дефицит информации и неадекватность социально-психологических качеств.

**Адаптация к менеджерской функции.** Уровень управления и организации производства в сельхозпредприятиях во время развитого социализма были недостаточны. Разнообразные индикаторы указывали на низкий уровень менеджмента: экстенсивность, недостаток инноваций, незначительный рост производительности труда, девиантность трудового поведения.

Главная функция предприятия в соответствии с логикой социалистической экономики — производственная, поэтому руководителя сельхозпредприятия можно было охарактеризовать как руководителя-производственника. Государственный план-заказ обеспечивал сельхозпредприятиям гарантированный сбыт продукции, и поэтому важнейшая функция предприятия в условиях рынка — сбытовая — была низведена до уровня сдачи продукции государству по стабильным ценам. Важнейшие инвестиционные и маркетинговые решения диктовались не рынком и определялись не руководителями, а принимались центральными государственными органами. В условиях, когда сельхозпредприятию централизованно задаются объемы и структура производства, цены и каналы реализации, пределы фондов потребления, а также при фондируемом снабжении в плановой экономике, функции руководителя «сужены». Поэтому руководитель сельхозпредприятия выполнял свои функции в плановой экономике не в полном объеме, по сравнению с руководителем аналогичного предприятия в экономике рыночной.

В условиях одновременно резкого усложнения внешней среды в период рыночных преобразований, отсутствия привычных направляющих воздействий из района и области, изменения целей и стратегий, расширения функций руководителей управление сельхозпредприятием многократно усложняется, что подразумевает кардинальную трансформацию менеджмента.

По мнению 80% экспертов, уровень менеджмента в сельхозпредприятиях — низкий, либо скорее низкий, чем высокий, что проявляется в приверженности к прежней организационной структуре и культуре, высокой авторитарности, в недостаточном внимании к контролю затрат, низкой отдаче от ресурсов, слабом стимулировании работников. Однако,

**Таблица 4. Предпочтения руководителей при выборе факторов производства, дающих наибольшую отдачу (ответы руководителей), %**

1	Приобретение новой техники	91
2	Улучшение технологии (удобрения, гербициды, семена, обработка земли)	67
3	Повышение зарплаты работникам	54
4	Покупка запчастей и ремонт старой техники	33
5	Увеличение площади обрабатываемой земли	13
6	Обучение персонала	9
7	Увеличение натуроплаты и расширение социальных функций	6

по мнению некоторых исследователей, дифференциация финансово-экономического положения сельхозпредприятий на 50% определяется качеством менеджмента [9].

Опросы показывают, что главные барьеры адаптации к менеджерской функции — это социокультурные, институциональные, дефицит теоретических знаний, низкий уровень компетентности, неадекватность профессиональных качеств. Приспособление управленческого поведения под запросы рыночной среды у большинства руководителей носит преимущественно интуитивный, ситуативный и подражательный (эклектический) характер (табл. 3).

Директора и председатели решительно «голосуют» за приобретение новой техники (91%) и улучшение технологий (67%), и можно утверждать, что на вызовы рынка руководители дают преимущественно технологический ответ (табл. 4).

Таким образом, можно констатировать, что адаптации руководителей сельхозпредприятий к новой роли «капиталиста» не произошло, а адаптивное поведение руководителей ориентировано, прежде всего, на адаптацию к технологической функции. Выгоды адаптации к предпри-

нимательской и менеджерской функциям труднокалькулируемы, неочевидны в краткосрочной перспективе, идут вразрез с канонами русской аграрной культуры и статусными притязаниями. Поэтому необходимость этих видов адаптации руководителями сельхозпредприятий и чиновниками АПК недооценивается.

Как полагает экономист Е.В. Серова, для объяснения неудач рыночных преобразований в аграрном секторе необходимо отметить низкий уровень менеджмента в отрасли, отсутствие достаточного количества предпринимательски одаренных людей в сельской местности, слабую адаптированность сельских руководителей к рыночным условиям. Деадаптация большинства руководителей приводит к тому, что они выбирают неоптимальные сельхозпродукты, способы их производства, каналы сбыта, способы мотивации работников, неспособны отстаивать свои интересы, что обуславливает заниженные цели, неадекватные стратегии, неудовлетворительную отдачу от ресурсов и, значит, экономическую неэффективность сельхозпредприятий, а на агрегированном уровне и всего сельского хозяйства. ❧

## Литература

1. Калугина З.И. Парадоксы аграрной реформы в России: социологический анализ трансформационных процессов / З. И. Калугина. — Новосибирск, 2000 — с. 73.
2. Линднер П. Репродукционные круги богатства и бедности в сельских сообществах России // Социологические исследования — 2002 — №1 — с. 51.
3. Петриков А. Развитие многоукладной экономики // Экономика сельского хозяйства России — 2003 — №11 — с. 21.
4. Шарнина О.В. Ролевая дезорганизация производственной деятельности руководителей и специалистов предприятий аграрно-промышленного комплекса // Дис. ... канд. социол. наук — Новосибирск, 1991 — 119 с.
5. Гэтрелл П. «Бедная» Россия: роль природного окружения и деятельности правительства в долговременной перспективе в экономической истории России / Экономическая история России XIX—XX вв.: современный взгляд. Отв. ред. акад. РАН В.А. Виноградов. М. — 2001 — с. 233.
6. Бандура А. Теория социального научения — СПб., 2000 — с. 79.
7. Абалкин Л. О предпринимательском доходе как стимуле экономического роста и о хозяйственном механизме // Экономика и управление — 2004 — №2 — с. 60.
8. Штомпка П. Социология социальных изменений / Пер. с англ. под ред. В. А. Ядова — М. — 1996 — с. 304.
9. Эпштейн С. Проблемы эффективности сельскохозяйственных предприятий // Вопросы экономики — 2004 — №5 — с. 28.