

ПРЕДСТАВЛЕНИЯ О ЦЕЛЯХ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ТОРГОВЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

В.Э. Мациевская, В.Н. Блинов

Национальный исследовательский Томский государственный университет

THE IDEA OF MANAGEMENT OBJECTIVES IN MEDIUM-SIZED COMMERCIAL ENTERPRISES

V.E. Matsievskaya, V.N. Blinov

National Research Tomsk State University

Исследование основано на результатах комплексной диагностики двух сибирских компаний среднего бизнеса. Целью работы является характеристика процесса целеполагания в организации. В ходе исследования были выявлены ошибки при постановке целей, что позволило говорить об отсутствии системного процесса целеполагания в компаниях как дефицита управленческой культуры.

Ключевые слова: целеполагание, корпоративные цели, встроенные цели, жизненный цикл организации, средний бизнес.

The research is based on the results of comprehensive diagnosis of two Siberian medium-sized enterprises. The aim of the study is to characterize the goal-setting process in these companies. The revealed mistakes in goal setting allowed us to draw a conclusion about the absence of systematic goal-setting process in the enterprises owing to the lack of management culture.

Keywords: goal setting, corporate objectives, fixed objectives, enterprise life cycle, medium-sized business.

Для национальной экономики России очень важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [2]. Большой резерв роста есть в малом и среднем бизнесе, который пока не смог стать значимой частью отечественной экономики [8]. Одной из значимых причин этого, на наш взгляд, являются “болезни роста”, естественные для организаций молодого российского бизнеса [1, 6, 13], другой, и в этом наша гипотеза, – организационные патологии и дефициты национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [3, 5].

Принято считать, что в основе деятельности организации всегда лежит достижение ее целей, как предполагаемого результата ее деятельности [11], который формируется на основе ряда факторов: образа будущего, представленного собственниками, корневых компетенций компании, а также благодаря анализу внешней и внутренней среды [7]. Главными задачами руководителей организации являются не только постановка и достижение целей, но также и формирование единого видения этой цели у собственников и сотрудников компании [4]. Но так ли это в практике сибирского бизнеса?

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу “Организационная диагностика” и содержит апробацию методик, преподаваемых в этом курсе [9], на примере кейсов организационной диагностики двух реальных торговых организаций среднего бизнеса, действующих в Сибирском регионе. Полевым исследованиям проведены в 2012–2013 гг. По соображениям конфиденциальности, подробная информация о компаниях не разглашается. “Компания-1” – региональная аптечная сеть, “Компания-2” – международная ком-

пания сетевого маркетинга. Оба предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. Респондентами выступали собственники (их было по трое в каждой из диагностировавшихся компаний), и менеджеры компаний, а также отдельные ключевые сотрудники по выбору руководителей.

Для анализа целеполагания рассмотрены следующие виды целей: личные цели собственников, “встроенные” цели бизнеса, а также представления собственников и сотрудников организации о целях организации.

1. *Личные цели собственников.* В ходе диагностического интервью, проведенного с тремя собственниками Компании-1, выяснилось, что среди личных целей собственников по частоте упоминания доминируют контексты активного долголетия (здоровый образ жизни после расставания с бизнесом, ориентировочно в возрасте 60 лет) и личностного развития (путешествие в другие страны, образование, работа в свое удовольствие), а по приоритетности (средним значениям по местоположению в иерархии по порядку называния целей респондентами) – финансовая независимость (преумножение состояния для дальнейшей самореализации), осознаваемый всеми собственниками. Это говорит об их желании доведения бизнеса до стадии “расцвет” по Адизесу (стабильное состояние высокой прибыльности) [1].

2. *“Встроенные” цели бизнеса.* Данного рода цели связаны со спецификой бизнеса (отраслевая, предметная, региональная и пр.) [12]. Анализируя формулировки “встроенных” целей бизнеса собственников

Таблица 1.

Представления о главных целях организации по результатам диагностических интервью с работниками компаний

Компания-1	Компания-2
Получение прибыли	Получение чистой прибыли
Работа без сбоев	Капитализация стоимости компании, благодаря полному удовлетворению потребностей
Опережать конкурентов	Развитие компании в регионах – увеличение числа представительств, магазинов
Развитие компании – географическое расширение	Создание атмосферы для увеличения позитивно-настроенных и успешных людей как в сети, так и в управляющей компании
Повышение эффективности (снижение издержек – рост выручки)	Пропаганда здорового образа жизни; улучшение качества жизни для людей
Решение чисто психологических проблем собственников – самоутверждение	Больше интуиции, чем понимания. Заканчивается этап подготовки к чему-то другому
Минимизация просроченной задолженности	Удержание своих позиций на рынке (на достигнутом уровне) с перспективой развития
Рост товарооборота, значит увеличить долю в товарообороте клиента	Постоянно обгонять желания, возникающие в сети

Компании-1, можно выделить следующую логику: сначала – налаживание стратегического управления за счет гармонизации взаимодействия внешней и внутренней среды компании; затем налаживание административного порядка; следующий этап – повышение производительности труда; и последний этап – концентрация на снижении издержек. Стоит отметить, что иерархия таких приоритетов осознается всеми собственниками, а значит, может послужить базой для доведения бизнеса до стадии “расцвет”.

3. *Представления собственников и сотрудников организации о целях организации.* Представление о целях организации можно разделить на две группы: корпоративные (для группы компаний в целом) и цели отдельных предприятий. Однако в нашем случае, эти цели будут представлены одними контекстами. Прежде всего, стоит отметить, что у собственников двух исследуемых компаний нет общих корпоративных целей (отмечены не всеми), что говорит об отсутствии единого представления о целях корпорации. Однако, что касается формулировок контекстов для двух групп целей, в двух компаниях они почти не пересекаются. Если собственники Компании-1 выделяют такие контексты, как стабильная прибыльность, сохранение и рост товарооборота, а также завоевание лидерства по инновациям, то собственники Компании-2 считают, что целями их компании являются развитие международной товаропроводящей сети и обслуживание ее бизнес-процессов, под чем подразумевается стабильная рутинная работа.

В формулировках менеджмента прослеживается еще большее разнообразие (табл. 1).

Выявленное разнообразие говорит об отсутствии системной работы по постановке целей и как следствие – несогласованности и рассеивании целей в организации. Помимо этого, стоит отметить, что для двух исследуемых компаний на уровне менеджмента характерно низкое качество формулировок целей – цели выглядят не как желаемые результаты, вырабатываемые по системному алгоритму [7], а как благие пожелания, часто просто “хотелки”.

Однако, несмотря на выделенное разнообразие фор-

мулировок, контекстов можно выделить не так уж и много (это характерно и для собственников). Так же как и собственники, менеджеры Компании-1 выделяют *стабильную прибыль, сохранение и рост товарооборота*. Такую цель, как *лидерство по инновациям*, сотрудники не отмечают. Менеджеры Компании-2 отмечают также цель *по расширению рынка международной сети*, и помимо этого выделяют прямо-таки миссионерскую [14] цель *по улучшению качества жизни людей* (у собственников подобная формулировка вовсе отсутствовала).

Таким образом, можно выделить по одной общепризнанной цели каждой организации: для Компании-1 – сохранение и рост товарооборота, для Компании-2 – рост сети (что, в общем-то, также обеспечивает рост товарооборота).

В то же время важный контекст *прибыли* в этих двух компаниях упоминается очень редко. Это говорит о том, что реально, по восприятию изнутри, обе компании находятся на стадии жизненного цикла Адизеса “*давай-давай*”, хотя близки к стадии “юность” [1]. При этом, по размерам общего товарооборота (не разглашается по соображениям конфиденциальности), обе компании, по Э. Фламгольцу, должны бы уже перейти к стадии развития профессионального менеджмента, которой свойственна работа с целями, системное стратегическое управление, а главным контекстом организационных целей становится “прибыль” [13].

Очевидно, обе компании застревают в так называемой “ловушке основателя” по Адизесу, о чем, кроме контекстов организационных целей свидетельствует целый ряд других признаков, в частности – набор типичных организационных патологий [5]. Это подтверждает и отсутствие упоминания таких важных факторов стратегического управления, как *создание ценностей для работников, клиентов и учредителей, формирование компетенций* [7], а также *сформированная корпоративная культура*. Застрявая в “ловушке основателя” компании не могут достичь самой зрелой и экономически эффективной стадии в своем жизненном цикле, стадии “расцвет” по Адизесу [1], и не реализуют имеющийся потенциал роста и развития их бизнеса.

В качестве общей причины здесь можно усматривать проявление описанного нами российского парадокса неэффективного партнерства [10]. Он состоит в том, что совладельцы бизнеса не могут договориться об общих целях. Их поведение определяет национальная традиция недоверия и нежелания строить взаимовыгодные отношения, когда партнер рассматривается как временная составляющая, нестабильная и иррациональная, скорее, как угроза. И эти проблемы характерны не только для совладельцев бизнеса, но и для любых партнеров внутренней и внешней бизнес-среды (собственники – топ-менеджеры, поставщики – клиенты, участники совместных проектов). Возможно, это связано с характерной для России ментальностью патернализма, в которой взаимодействие часто строится не “по-взрослому”, где по модели Э. Берна единственно возможны рациональные коммуникации, а сверху вниз – по линии “родитель – ребенок”, где “начальник” всегда доминирует, а партнер уходит в “детскую” безответственную позицию [10, с. 181]. Поэтому в двух исследуемых компаниях отсутствует система стратегического управления, в том числе – сформулированные, прописанные цели, разделяемые всеми в организации.

Итак, на основе проанализированных представлений о целях, можно говорить об отсутствии в обеих компаниях системного процесса целеполагания. С таким характером целеполагания организации еще могут расти какое-то время вслед за рынком, но в слабо конкурентной среде, а внешние шоки, в виде экономических кризисов, будут отбрасывать их назад [1].

Именно поэтому организациям жизненно необходимо сформировать единое представление о корпоративных целях на разных уровнях: как у собственников, так и у сотрудников. В практике управленческого консультирования это осуществляется через помощь собственникам в разработке партнерского соглашения, корпоративной стратегии и системы административного управления, что позволяет преодолеть “ловушку” основателя” и от предпринимательской организации перейти к профессионально управляемой [5, 6], после чего открываются возможности роста оборота и прибыльности бизнеса [13].

Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. ; под науч. ред. А.Г. Сефяряна. – СПб. : Питер, 2007. – С. 32.
2. Блинов В. Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии / В. Н. Блинов [Электронный ресурс] // Профессиональная подготовка предпринимателей : материалы 2 межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26–27 апреля 2006 г., Томск]. – Томск, 2006. – С. 5–6. – Электрон. дан. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594> (дата обращения: 24.12.2015).
3. Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 45–47. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499508> (дата обращения: 24.12.2015).
4. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужи́на Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации [Электронный ресурс] // Высшая школа. – 2015. – №1. – С. 14–15. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000499500> (дата обращения: 30.10.2015).
5. Блинов В.Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) [Электронный ресурс] // Качество – стратегия XXI века : материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. – Томск, 2010. – С. 65–73. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749> (дата обращения: 23.12.2015).
6. Блинов В.Н., Филин С.А. У вас кризис роста. Что делать? [Электронный ресурс] // Вестник бизнес-образования. – Алматы, 2008. – №4. – С. 16–20. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959> (дата обращения: 22.12.2015).
7. Гурков И.Б. Стратегия и структура корпорации. – М. : Дело, 2008. – 288 с.
8. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса [Электронный ресурс] / Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В. и др. – Томский институт бизнеса, 2006. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077> (дата обращения: 22.12.2015).
9. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению “Менеджмент” (специальность “Управление персоналом”) : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Н. Прозументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов и др. – Томск : ИДО ТГУ, 2010. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510> (дата обращения: 23.12.2015).
10. Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс [Электронный ресурс] // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868> (дата обращения: 30.10.2015).
11. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
12. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М. : Дело, 2010. – 432 с.
13. Фламгольц Э., Рэнделл И. Болезни роста: переход от простого предпринимательства к профессионально управляемой организации / пер. с англ. – Алматы : Международная Академия бизнеса, 2013. – 572 с.
14. Шутенко Н.Д. Феномен миссии в стратегическом целеполагании российских организаций [Электронный ресурс] // Социологические исследования. – 2008. – №5. – С. 84–90. – URL: http://ecsocman.hse.ru/data/447/632/1219/Shutenko_9.pdf (дата обращения: 23.12.2015).