

дукции на складе”. Актуальность данных контекстов для торговых компаний также очевидна.

Для Компании-2 явно более актуальны контексты “Имидж и репутация” и “Географическая экспансия”. Данная организация более “взрослая”, поэтому вопросы масштабирования бизнеса стоят острее, чем вопросы, связанные с формированием команды и клиентской базы. Это подтверждается тем, что в данной организации появляются такие контексты, как “Развитие нового направления деятельности собственного производства”, “Вовлечение сотрудников через участие в прибыли”, “Отход собственника от управления”, которые указывают на ориентацию на развитие бизнеса.

Судя по контекстам представлений о целях, Компания-3 стремится к лидирующей позиции на рынке и высокой конкурентоспособности по технологиям и сервису. Однако немаловажной выступает цель получения прибыли, это тоже свидетельствует о том, что компания “взрослеет” и стремится к стадии “Расцвет”, по И. Адизе-су [1], и управление становятся более профессиональными [9]. При этом цели, связанные с развитием бизнеса, для данной организации уже не являются актуальными, т.к. эти контексты не упоминаются.

Общей для всех представленных компаний чертой является разброс целей внутри компании, их нечеткость, неопределенность во времени, не структурированность. Это говорит об отсутствии системной работы по целеполаганию в организации, что мы уже наблюдали в более крупных компаниях среднего бизнеса [3, 4].

Обращает на себя внимание, что контексты целей, связанных с развитием человеческих ресурсов, назывались единичными управленцами и не всех компаний. Очевидно, что их роль в развитии бизнеса недооценивается руководителями.

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группы “Интеллек-

туальные инвестиции”. По условиям конфиденциальности управленческого консультирования, название и профиль деятельности анализируемых компаний не раскрываются.

## Литература

1. 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).
2. Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина 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).
3. 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>.
4. 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. ; Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Томск : ИДО ТГУ, 2010. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>.
5. Пригожин А.И. Методы развития организаций. – М. : МЦФЭР, 2003. – 864 с.
6. Пригожин А.И. Цели и ценности. Новые методы работы с будущим. – М. : Дело, 2010. – 432 с.
7. Фролов С.С. Цели организации. [Электронный ресурс] // Портал ITeam. – 2002–2011. – URL: [http://www.iteam.ru/publications/strategy/section\\_27/article\\_119](http://www.iteam.ru/publications/strategy/section_27/article_119).

УДК 005.41:005.331:334.012.65

## ПРОБЛЕМНОЕ ПОЛЕ ОРГАНИЗАЦИЙ МАЛОГО БИЗНЕСА В ПРЕДСТАВЛЕНИИ СОБСТВЕННИКОВ И КЛЮЧЕВЫХ СОТРУДНИКОВ

**В.Н. Блинов, И.С. Минеева**

Национальный исследовательский Томский государственный университет  
E-mail: [blinovvn@bk.ru](mailto:blinovvn@bk.ru)

## PROBLEMS FACED BY SMALL BUSINESSES IN PERCEPTION OF OWNERS AND KEY EMPLOYEES

**V.N. Blinov, I.S. Mineeva**

National Research Tomsk State University

Исследование основано на результатах глубоких проблематизирующих интервью 73 респондентов в ходе комплексной организационной диагностики 9 сибирских компаний малого бизнеса. Рассматривается гипотеза о патологических дефицитах национальной управленческой культуры, сдерживающих рост и развитие предприятий,

таких как: дефицит видения будущего, целеполагания, слабые представления о “болезнях роста” в жизненном цикле компаний и “ловушке основателя”, дефицит воли собственников к организационным изменениям. Все диагностировавшиеся компании обнаружили типичный набор проблем “ловушки основателя”, по модели И. Адизеса; приоритетными респонденты считают проблемы группы “отсутствия HR-политики”. Построение теми же респондентами “дерева проблем” по матрицам парных сравнений их причинно-следственных связей приводило управленцев к осознанию “корневых проблем” их организаций, первая группа из которых – “отсутствие стратегического управления (видения будущего), конфликты между собственниками”.

**Ключевые слова:** проблемы организаций, причинно-следственные связи проблем, малый бизнес, дефициты управленческой культуры.

This article presents results of the in-depth interviews with seventy-three respondents during complex organizational diagnosis in nine Siberian small businesses. The article analyzes the hypothesis of pathological lack of national administrative culture constraining the growth and development of enterprises: lack of vision of the future and goal setting; vague ideas of “growth diseases” in organizational life cycle and “Founder’s Trap”; lack of desire for organizational changes on the part of owners. All the companies presented a set of symptoms typical for an organizations suffering from Founder’s Trap syndrome in accordance with the model, developed by Ichak Adizes. Lack of HR Politics is considered to be the main problem by respondents. After creation of “a tree of problems” using pairwise comparison matrices of their cause and effect relationships managers have found the “root problems” in their companies. The first set of problems includes lack of strategic management (vision of the future) and conflicts between the owners.

**Keywords:** organizational problems, cause and effect relationships of problems, small business, lack of administrative culture.

В условиях экономической стагнации, которую переживает сейчас Россия, важно видеть и поддерживать новые источники роста, основным из которых является предпринимательство [3], тем более, что здесь имеется большой резерв, т.к. до сих пор малый и средний бизнес не смог стать доминирующей частью отечественной экономики [8]. Одной из важных причин этого, на наш взгляд, являются “болезни роста”, естественные для организаций молодого российского бизнеса [7]; другой, и в этом наша гипотеза, – патологические дефициты и парадоксы национальной управленческой культуры, также сдерживающие рост и развитие предприятий [4, 6]. Анализ представлений руководителей о типичных организационных проблемах своих компаний, может способствовать, на наш взгляд, лучшему пониманию внутриорганизационных ограничений роста и развития малого и среднего бизнеса в нашей стране.

Настоящая работа выполнена как аттестационная по магистерскому курсу “Организационная диагностика” и содержит апробацию результатов анализа на основе методик, преподаваемых в этом курсе [9], на примере 9 кейсов организационной диагностики реальных компаний малого бизнеса (с числом сотрудников от 10 до 100 чел.) сферы услуг сибирского региона. По соображениям конфиденциальности, информация о компаниях не разглашается. Все предприятия на момент исследования в 2009–2014 гг. находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на рост и развитие бизнеса.

Для изучения проблемного поля этих 9 организаций нами проанализированы конфиденциальные интервью 73 респондентов, – как собственников компаний, так и ключевых сотрудников, мнение которых значимо для собственников. Под организационными проблемами понимали разрыв между организационными целями и конкретной ситуацией в организации, или иначе, системную трудность, мешающую преодолеть текущие трудности [11].

Работа с проблемным полем строилась в несколько этапов:

1. Составление общего списка проблем на основе глупых, развивающих и проблематизирующих диагно-

стических интервью с референтной группой, в авторских формулировках интервьюируемых, исключая дублирующие формулировки проблем.

2. Объединение близких по смыслу формулировок, в тематические группы.
3. Ознакомление с общим списком группы информантов каждой компании, и оценка приоритетности проблем, путем их ранжирования по методике Т.А. Гавриловой на основе бальной оценки важности и возможности компании решить эту проблему [2].
4. На основе оценки причинно-следственных связей организационных проблем информантами методом парных сравнений, выявление самых главных, “корневых” и построение графа “дерева проблем” [11].

В результате проделанных манипуляций, для каждой организации был получен ряд проблем, препятствующих нормальному функционированию и развитию компаний, обозначенных информантами. На основании полученных данных, мы пришли к выводу, что видение проблем информантами из разных организаций, как правило, весьма схоже как по контекстам, так и по их ранжированию. В порядке уменьшения значимости они представлены ниже (мы суммировали баллы по каждому пункту схожих проблем организаций.):

1. Отсутствие HR-политики, неэффективное управление персоналом – 55,65.
2. Отсутствие видения будущего и стратегического управления – 50.
3. Отсутствие системы управления маркетингом и продажами – 42,2
4. Проблемы, связанные с внутренней политикой компании (главным образом с организационной культурой) – 24,86.
5. Проблемы, порождаемые собственником – 18,2.
6. Проблемы финансовой политики организации – 18,05.
7. Нехватка ресурсов собственников – 17,5.

В двух организациях, в силу специфики их деятельности, также было выделено еще две группы проблем, это:

1. Проблема зависимости от органов власти.
2. Проблемы продвижения инновационных продуктов.

Но т.к. эти проблемы достаточно уникальны, то мы их рассматривать не будем. Так же как и проблемы 7-й группы “нехватки ресурсов собственников”, т.к. по содержанию это скорее жалобы, чем организационные проблемы.

Далее представлен подробный список типичных проблем, вошедших в каждую из 7 обозначенных категорий. Проблемы сохранены в оригинальных формулировках информантов, сгруппированы по естественным тематическим классам, повторяющиеся формулировки исключены, близкие по смыслу – объединены (табл. 1).

8 выделенных в таблице групп организационных проблем повторяются в каждой из организаций. Это закономерно, т.к. все 9 диагностировавшихся компаний находились на одной стадии жизненного цикла, а именно, – стадии “давай-давай” по модели И. Адизеса, и в той или иной степени застревания в “ловушке основателя” [1]. Проявляется это в том, что управление всеми процессами в организации сосредоточено в одних руках – руках собственника, который по мере роста организации все хуже справляется с потоком управленческих задач (отсюда – “стагнация” – неспособность организации к изменениям). Причина – “предпринимательская” функция владения не отделена от функции административного управления, административная функция не передается наемному менеджменту. Сотрудники не могут самостоятельно принимать решения, отсюда проблемные контексты типа “нет системы...” Это четко проявляется в проблематике диагностировавшихся компаний, особенно в многочисленных формулировках проблем групп, 2, 3, 6, и 7 (см. табл. 1). Судя по контекстам проблемных формулировок, очевидна также нехватка профессиональных управленческих знаний и навыков у собственников и ключевых сотрудников компаний. Наличие такого рода проблем в компании в конечном итоге приводит к невозможности гибко реагировать на изменяющиеся условия. Отсюда “стагнация”, с запросом на преодоление которой компании и обращались за консалтинговыми услугами.

Проанализировав “деревья проблем” 9 организаций, мы увидели, что все они имеют близкую структуру причинно-следственных связей проблемного поля. Далее организационные проблемы сгруппированы в порядке убывания степени влияния:

“Корневые” проблемы:

1. Отсутствие стратегического управления (видения будущего), конфликты между собственниками.
2. Отсутствие HR-политики, в том числе четких должностных полномочий и ответственности.
3. Недостаток управленческих знаний у всех категорий сотрудников в т.ч. у собственников.
4. Отсутствие системы управления маркетингом.

“Узловые” проблемы:

1. Проблемы неэффективной организационной культуры, в т.ч. низкой клиентоориентированности персонала.
2. Проблемы неупорядоченных взаимоотношений в кол-

лективе (т.к. отсутствуют четкие должностные полномочия и ответственность).

3. Отсутствие финансовой политики.

“Результирующие” проблемы:

1. Нехватка ресурсов собственника.
2. Слабая экономика фирмы.

Сопоставив две классификации организационных проблем: оцененных информантами в качестве приоритетных по их важности и решаемости, с построенной на основе выявления этими же информантами позднее причинно-следственных связей “дерева проблем”, мы видим довольно существенную разницу.

В каждой из компаний в качестве “корневых” проблем были отмечены отсутствие видения будущего, стратегического управления и целей, а на втором месте, как производное – отсутствие HR-политики. По оценке приоритетности – отношение обратное, проблемы отсутствующей HR-политики набрали больше баллов по их важности и решаемости. Это симптоматично. Очевидно, в представлениях собственников и ключевых сотрудников (в большинстве своем – менеджеров) компаний малого бизнеса нет четкой и осознанной причинно-следственной цепочки общего и частного, той, что сначала появляются цели и стратегия развития компании в целом, а только потом – маркетинговая и HR-политика, и они легко ставят телегу впереди лошади. В нашем опыте они это обнаруживают позднее, при анализе причинно-следственных связей проблем. Вполне очевидно, что до этого момента, не первый год занимаясь бизнесом и развитием своих организаций, они об этом не задумывались. Возможно также, что целеполагание – самое трудное для российских предпринимателей. Мы его не обнаруживали даже в относительно больших компаниях среднего бизнеса [5]. Вполне вероятно, что дефицит целеполагания, – характерный патологический дефицит национальной управленческой культуры. Возможна, впрочем, и иная трактовка. Мы обязательно вернемся к этому вопросу в других публикациях.

Кроме отсутствия стратегического управления и HR-политики, в число “корневых” проблем обычно входят связанные с нехваткой организационного порядка, а в 5 из 9 компаний, – отсутствие системы управления маркетингом. “Узловые” проблемы также в каждой компании – это ряд проблем, связанных с внутренней политикой, но здесь так же обозначен пункт отсутствие четких должностных полномочий и ответственности. В качестве “узловой” и “результирующей” проблемы – слабая или отсутствующая финансовая политика. И как следствие, нет отлаженной работы организации, в качестве проблемы выступает нехватка ресурсов собственников, на что возможно и не обратили бы внимание управленцы, если фирма могла функционировать полноценно.

Группа “проблемы, порождаемые собственником” не выявляется в “дереве проблем” ни в одной из организаций, хотя, по мнению менеджеров, она играет не последнюю роль в списке проблем. Если рассмотреть по пунктам все, что входит в эту категорию проблем (8-я группа в табл. 1), то мы увидим, что проблемами, порождаемыми собственниками, являются как раз те проблемы, кото-

Таблица 1.

**Перечень типичных организационных проблем компаний малого бизнеса по представлениям собственников и ключевых сотрудников 9 компаний**

1. Слабый кадровый состав:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не хватает знаний и навыков у сотрудников для дальнейшего развития;</li> <li>- Необязательность сотрудников к выполнению должностных обязанностей;</li> <li>- В компании нет продуманной системы поиска, привлечения и выращивания, переманивания сотрудников (руководителей, специалистов): некому, некогда, идей нет;</li> <li>- Нет дублирующего персонала (кадрового резерва).</li> </ul>
2. Нет "команды":	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Не формируется командность, как ценность организации, чтобы самостоятельно решения принимали, не копили проблемы, не ждали руководство. Общих собраний коллектива компании нет, планерки нерегулярные, обсуждения нерациональности и поиска улучшений не происходит, поэтому много неиспользованных резервов в текущей работе персонала;</li> <li>- Нет, инициативы и взаимозаменяемости, в отсутствие директора работают спустя рукава, не берут на себя ответственность, действуя тупо по команде, что ведет к лишним затратам;</li> <li>- Коллектив слабо волнует положение дел в организации, преобладает равнодушие, пассивность, нет инициативы улучшений, что ведет низкой производительности труда (30-50%) и финансовым потерям;</li> <li>- В коллективе много обид, несогласия, недовольства решениями управленцев, что формирует некомфортную, неблагоприятную для работы психологическую атмосферу, снижает эффективность труда;</li> <li>- Не прописана система командной работы и взаимозаменяемости.</li> </ul>
3. Не хватает организационного порядка:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Нет системы коммуникации, мотивации и поощрения коллектива, что негативно сказывается на психологической атмосфере в организации;</li> <li>- Отдача от персонала низкая, т.к. нет системы оценки результатов и качества работы, карьерного роста, уверенности в завтрашнем дне и мотивации;</li> <li>- Много времени руководителей уходит на "ручное" управление и контроль процессов, происходит дублирование того, что написано в должностных инструкциях, причем кто больше работает тот и теряет больше, что демотивирует персонал;</li> <li>- Обязанности прописаны в должностных инструкциях, но фактические их превышают и постоянно увеличиваются. Бизнес-процессы выпадают, искажаются или затягиваются. Производительность труда и отдача от персонала от этого снижены;</li> <li>- Отсутствует система обучения персонала всех категорий;</li> <li>- Нет четкой системы и критериев грейдинга персонала, связанной с уровнем оплаты труда, нематериальной мотивации, в результате чего сотрудники нечетко видят перспективы карьерного роста;</li> <li>- Связь результата и вознаграждения построена на негативных стимулах, а это демотивирует персонал и малоэффективно;</li> <li>- Необходимы корпоративные стандарты и правила, одинаковые для всех (например – в обслуживании клиентов), но их нет, поэтому начинается разноречивость, что вызывает недовольство и потерю клиентов;</li> <li>- Не определена и не прописана структура полномочий, ответственности и мотивации руководителей: прямой связи с результатом нет, много незакрытых стыков. Отсюда дублирование функций, отсутствие специализации, прописанных правил, регламентов деятельности, работают хаотично, "тушат пожары";</li> <li>- IT система компании не поставлена, ее поддержание и модернизация держится на одном из руководителей, и без того перегруженном другим функционалом. Это узкое место для роста и развития бизнеса;</li> <li>- Жесткая нехватка времени для сотрудников в пиковые нагрузки. Не хватает технологичности бизнес процессов в планомерной ежедневной работы.</li> </ul>
4. Нет корпоративной культуры:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Отсутствует система формирования нужной собственникам корпоративной культуры, что ведет к потерям времени и усилий менеджмента;</li> <li>- Работники не хотят деньги зарабатывать – хотят их получать ("мы будем приходить, а вы платите за это"), т.е. существует представление, что их обязаны содержать даже при отсутствии работы и что они должны получать долю прибыли – а это порождает низкую производительность труда;</li> <li>- Низкая клиентоориентированность персонала;</li> <li>- Поломки техники из-за недобросовестного отношения ведут к простоям и финансовым потерям;</li> <li>- Иждивенческие настроения, нежелание учиться и повышать квалификацию ведут к лишним затратам.</li> </ul>
5. Отсутствие видения будущего и стратегического управления:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Цели собственников и организации не ясны, не обсуждаются в управленческой команде и коллективе, не озвучиваются, а задачи, которые ставятся, не учитывают интересов работников, все это снижает эффективность работы;</li> <li>- Отсутствует прописанная стратегия развития компании, система стратегических целей из-за отсутствия определенного уровня знаний у собственников и менеджмента, что ведет к дезорганизации бизнеса;</li> <li>- Проблемы несогласия и непонимания между собственниками и управленцами (как "лебедь, рак и щука") отсутствие финансового планирования, вызывают угрозу банкротства компании;</li> <li>- Цикличность проблем (находим проблемы, начинаем решать, а решения не воплощаем в жизнь до конца);</li> <li>- Нет стратегии создания и усиления конкурентных преимуществ, увязки их в единую стратегию компании, что ведет к снижению эффективности деятельности и рассеиванию целей.</li> </ul>
6. Отсутствие системы управления маркетингом и продажами:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- У компании нет целей, ориентированных во внешнюю среду – на клиентов и конкурентов. Системный анализ внешней среды не организован, ценность для клиентов и конкурентные преимущества не формируются. Из-за этого продвижение не эффективно, и выручка падает. Понимания – куда развиваться и за счет чего наращивать выручку нет, поэтому выручка не растет;</li> <li>- Не держим руку на пульсе рынка, действуем реактивно, а не на опережение, упускаем возможности повышения своей конкурентоспособности. Конкуренция сильная. Конкурентов изучали (руководители), но результатов мы не знаем, не знаем в чем наши преимущества и недостатки, не можем объяснить клиентам, теряем выручку из-за этого;</li> <li>- Нет четкого позиционирования на рынке – ни на богатых, ни эконо класс, есть позиция "для всей семьи", поэтому есть угроза попадания в ловушку "застревания в середине";</li> <li>- Нет ясной и гибкой рекламной политики, нет политики продвижения услуг, – отсюда неполная загрузка площадей, оборудования и сотрудников, отсюда потери выручки;</li> <li>- Рынок заполнен одинаковой продукцией, поэтому продажи держатся на личных отношениях сотрудников с клиентами (клиенты лояльны не компании, а конкретным продавцам);</li> </ul>

	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нет четкой политики скидок и системы формирования лояльности клиентов. Из-за этого не можем обеспечить поток постоянных клиентов, недополучаем выручку, имеем чрезмерно низкую отдачу от инвестиций в продвижение услуг;</li> <li>– Не существует методики по работе с нейтрализации негативного пиара, потому что не четко сформировано представление клиентов о нашей услуге и ее ценности и конкурентных преимуществ, поэтому конкуренты легко ее размывают и наносят ущерб бизнесу. Не хватает четкой отстраненности от конкурентов. Поэтому конкуренты портят имидж услуги низким профессионализмом и ценами, снижается ее востребованность;</li> <li>– Нет четкой сегментации клиентов и дифференциации наших услуг. Клиентская база, содержит мало показателей – недостаточно для анализа, что мешает сформировать эффективную систему поддержки лояльности клиентов;</li> <li>– Нет прописанной политики продаж (алгоритма переговоров, специальных методик, приемлемых для конкретного продукта и сегмента рынка);</li> <li>– Потеряли часть клиентов из-за ошибочной ассортиментной политики, покупаем меньше чем надо, продаем меньше, чем могли бы. Недостаток политики руководства, что у нас должен быть другой ассортимент, чем у конкурентов, не заказываем ходовой товар, продвигаем новый, не раскрученный, теряем клиентов и выручку. У нас очень много товара, который просто лежит (затоваривание), из-за чего не хватает денег на закупки;</li> <li>– Узкое место – наличие товара – нет системы управления закупками, не хватает ритмичности поставок, чтобы товар был постоянно, теряем клиентов выручку из-за этого.</li> </ul>
7. Проблемы финансовой политики организации:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Сложившееся распределение дохода собственников не мотивирует на рост компании, создает пассивные риски стагнации и потери конкурентоспособности;</li> <li>– Анализ финансовой деятельности формируется стихийно и эмпирически, возможно не учитываем важные показатели, анализ не полный, постоянно меняется, в результате не имеем полноценной и реальной картины для принятия решений. Решений по результатам анализа финансовой деятельности почти не принимается, тушатся только пожары, "плывем по течению" (реактивный менеджмент), решаем проблемы вчерашнего дня;</li> <li>– Из-за не строгости финансовой дисциплины в компании возникают нехватка товара и задержки в поставках. Недофинансирование новых идей проектной и производственной деятельности не позволяет доводить идею до готового продукта, из-за чего не обеспечиваем свою розницу своим продуктом, развиваем не себя, а других – внешних поставщиков, что ведет к стагнации бизнеса;</li> <li>– Большое количество заемных средств (закредитованность), ограничивает возможности инвестиций в развитие компании. Не используем иные возможности, схемы и инструменты получения инвестиций, кроме банков, переплачиваем, стоимость инвестиций слишком высокая;</li> <li>– Уровень прибыльности компании не установлен, критерий "больше 0" не обеспечивает развитие. Бюджетирование не поставлено, в финансовый анализ чрезмерно погружен один из учредителей, ориентиров нет, балансовый отчет по итогам месяца делается только спустя месяц, из-за отсутствия автоматизации. Не всегда легко просчитать какое-то решение;</li> <li>– Фактически в целях бизнеса отсутствует максимизация прибыли (есть представление о неважности денег), незримо доминируют цели увлечения интересной работой, самореализацией, динамики развития бизнеса, социальная миссия (раб места, самореализации сотрудников...), как результат прибыль зависит от фортуны, а не от нас. "Вылазим" за счет грантов.</li> </ul>
8. Проблемы, порождаемые собственниками:	<ul style="list-style-type: none"> <li>– Нет прописанной ответственности и других договоренностей собственников друг перед другом (в том числе по планам развития бизнеса, форс-мажорным ситуациям, и т.д.), что порождает риски для жизнеспособности компании;</li> <li>– Назначенных управляющих достаточно много, но они ничего не решают, т.к. решения принимает только сам собственник (который нередко говорит работникам "не слушать и не верить управленцам", им же назначенным), что ведет к параличу управления, отсутствию команды и финансовым потерям;</li> <li>– Сотрудникам не хватает обратной связи от собственника (озвучивания оценки работы), отсюда заблуждения сотрудников, что он слабо верит в людей, боится им доверять;</li> <li>– Лидерам не хватает жесткости (слишком либеральный и попустительский стиль руководства) из-за чего происходит заблачивание Компании, управляют не собственники (ими манипулируют), что ведет к стагнации компании;</li> <li>– Скорость решения организационных проблем отстает от скорости их накопления, что ведет к потере эффективности бизнеса компании;</li> <li>– Существует отношение сотрудников к планам руководства о развитии и расширении клиентской базы как к мечтам, не подкрепленными ресурсами, из-за чего они действуют в собственных интересах, а не в интересах компании;</li> <li>– Ощущается необходимость пересмотреть в деятельности организации систему работы учредителей, чтоб уменьшилась доля их присутствия.</li> </ul>

рые очень затрудняют жизнь организации и относятся к основополагающим. Это и отсутствие HR-политики, и проблемы организационного порядка, в силу отсутствия видения будущего компании, а также отсутствия четкой политики менеджмента и собственной некомпетентности в вопросах управления. Здесь же имеет место и конфликт между собственниками, если их в организации несколько, как следствие не удачного партнерства на фоне проблем, которые они сами и создают, отсутствие управленческой команды, т.е. комплекс проблем "болезней роста" и "ловушки основателя" [1].

Эта ситуация весьма типичная, – по мнению многих консультантов, в "ловушке основателя" "застревает" сейчас в России большинство компаний малого и среднего бизнеса, возникших в постсоветский период. Согласно исследованию Г.В. Широковой, на той стадии развития, в

которой должна произойти передача полномочий профессиональному менеджменту, только 8% российских компаний удается избежать этой "ловушки" [12]. Но степень погружения в эту ловушку, да и личностные особенности собственников очевидно не одинаковы. Отсюда не всегда идентичный контекст формулировок 8-й группы организационных проблем, – "порождаемых собственниками" (см. табл. 1). От "не хватает жесткости" или "обратной связи", – это стилистика больше от стадии "младенчества" жизненного цикла, до "не верить управленцам", или "скорость решения проблем отстает..." (что точно кризис менеджмента глубоко в "ловушке основателя"), до "ощущается необходимость пересмотреть ... систему работы учредителей, чтоб уменьшилась доля их присутствия", когда необходимость перехода к профессиональному наемному менеджменту уже осознана, а компания

близка к стадии “юность” в цикле И. Адизеса [1].

Первой в 8-й группе названа еще одна важная проблема, – “Нет прописанной ответственности и других договоренностей собственников друг перед другом ...”. Это проблема недоверия и неэффективного партнерства, также весьма типичная для российского малого и среднего бизнеса, которую мы анализировали ранее [10].

Попав в “ловушку основателя”, компания не может преодолеть внутренний кризис менеджмента и достичь мечты любого предпринимателя – стадии расцвета, в своем жизненном цикле, да и расти будет все медленнее. При этом внешние шоки, в виде каких-либо локальных, либо периодических финансово-экономических кризисов, каждый раз отбрасывают компанию на один этап жизненного цикла. В итоге такие компании “болтают” между тремя этапами цикла – от “младенчества” до “юности”, периоды роста чередуются с периодами спада, нередко схлопывания, – вплоть до банкротства. При этом, по мнению, И. Адизеса, основанном на его 40-летнем опыте консультирования в десятках стран мира, самостоятельно выбраться из “ловушки основателя” без помощи внешних консультантов, компания, как правило, не может [1].

Большинство предпринимателей диагностировавшихся нами компаний малого и среднего бизнеса до проведения организационной диагностики не имели представления о закономерностях жизненного цикла и опасности “ловушки основателя”. Очевидно, что слабые представления о “болезнях роста” компаний, их жизненном цикле, и, что особенно важно, – “ловушке основателя”, являются дефицитом управленческой культуры отечественных предпринимателей.

При этом, мы наблюдали, как собственники и менеджеры, отрефлексирав свои организационные проблемы, не нашли в себе управленческой воли для их решения и в течение нескольких лет их организации либо вынуждены были свернуть свою деятельность под грузом нерешенных проблем, либо стагнировали и постепенно теряли позиции на рынке. Тогда как другие, решив свои корневые проблемы, наоборот получили хороший рост бизнеса. Вероятно, еще один дефицит национальной управленческой культуры, – это дефицит воли к организационным изменениям.

Таким образом, на основе проведенного анализа представлений собственников и менеджеров сибирских компаний малого бизнеса об организационных проблемах, можно сделать следующие выводы:

1. Проблемное поле у разных компаний оказалось весьма схожим, можно говорить о типичном перечне организационных проблем и содержательной структуре проблемного поля, свойственных “кризису менеджмента” в “ловушке основателя” по модели И. Адизеса.
2. Ранжирование респондентами проблем по факторам их важности для компании и способности их решить выявило 7 групп приоритетов, первые три группы это:
  - отсутствие HR – политики, не эффективное управление персоналом;
  - отсутствие видения будущего и стратегического управления;
  - отсутствие системы управления маркетингом и

продажами.

3. Построение теми же респондентами “дерева проблем” по матрицам парных сравнений их причинно-следственных связей приводило управленцев к осознанию “корневых проблем” их организаций, это следующие группы:
  - отсутствие стратегического управления (видения будущего), конфликты между собственниками;
  - отсутствие HR-политики, в том числе четких должностных полномочий и ответственности;
  - недостаток управленческих знаний у всех категорий сотрудников в т.ч. у собственников;
  - отсутствие системы управления маркетингом.
4. В качестве системных дефицитов управленческой культуры, сдерживающих рост и развитие предприятий малого бизнеса, можно обозначить следующие:
  - дефицит видения будущего, целеполагания;
  - слабые представления о “болезнях роста” в жизненном цикле компаний, и “ловушке основателя”;
  - дефицит воли собственников к организационным изменениям.

*Выражаем благодарность сотрудникам консалтинговой компании “Интеллектуальные инвестиции”, участвовавшим в обработке материалов организационной диагностики, а именно Катерине Снежковой, Анне Котовой и Елене Прилуцкой.*

## Литература

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / пер. с англ. ; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб. : Питер, 2007. – 384 с.
2. Альтшулер И. Стратегическое управление на основе маркетингового анализа. Инструменты, проблемы, ситуации. – М. : Вершина, 2006. – 232 с.
3. Блинов В.Н. Предпринимательство и предприниматель: современные трактовки понятий и представление о роли в социально-экономическом развитии [Электронный ресурс] // Профессиональная подготовка предпринимателей : материалы II межвузовской научно-практической конференции преподавателей, студентов и ученых [26–27 апреля 2006 г., Томск]. – Томск, 2006. – С. 5–6. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519594>.
4. 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).
5. 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).
6. 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>.
7. 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>.
8. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса [Электронный ресурс] / Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В. и др. – Томск : Томский институт бизнеса, 2006. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>.
  9. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению “Менеджмент” (специальность “Управление персоналом”) : учебное пособие [Электронный ресурс] / Г.Н. Прокументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов, и др. – Томск : ИДО ТГУ, 2010. – URL: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:00040510>.
  10. Петрова В.Н., В.Н. Блинов 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. Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. – 2007. – Т.5, №4. – С. 22.

УДК 65.011

## МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ ТВОРЧЕСКОГО ПОТЕНЦИАЛА ОРГАНИЗАЦИИ

Г.А. Дамм

Национальный исследовательский Томский политехнический университет  
E-mail: bezrukova94@bk.ru

### RESEARCH METHODOLOGY OF THE CREATIVE POTENTIAL OF THE ORGANIZATION

G.A. Damm

National Research Tomsk Polytechnic University

Данная статья посвящена исследованию творческого потенциала организации, в ней раскрываются особенности применения методик исследования творческого потенциала. Творческое начало рождает в сознании человека воображение, фантазию. Это начало есть не что иное, как стремление всегда развиваться, идти вперед, достигать совершенства. В статье проведен пример анализа творческого потенциала таких компаний, как “Евросет”, “Мегафон”, “Связной”. Исследование проводилось сотрудниками компании “Телесота”.

**Ключевые слова:** творческий потенциал персонала, оценка эффективности творческого потенциала компании, интеллектуальное творчество.

This article investigates the creative capacity of the organization, it describes the peculiarities of the research methods application of creative potential. Creativity begets imagination, fantasy in the human mind. This origin is nothing more than an aspiration is always to develop, to go forward, to achieve perfection. The paper presents an example of the analysis of the creative potential of such companies as Euroset, MegaFon, Svyaznoy. The study was conducted by employees of the company Telesota.

**Keywords:** creative potential of staff, performance evaluation of the creative potential of the company, intellectual creativity.

Творчество часто связывают с внутренней интеграцией личности, что является важным звеном в развитии творческого потенциала каждого человека. Личность человека характеризуется некоторыми особенностями, носящими признаки творческих задатков. К числу таких признаков относят:

- потребность в новых идеях;
- способность замечать и формировать альтернативы, сомневаясь в том, что на первый взгляд является очевидным;
- умение полностью “погружаться” в проблему, в то же время, отталкиваясь от реальности, видеть перспективу;
- умение представлять предполагаемый объект в новом измерении.

Одним из критериев экономического успеха организаций становится творческий потенциал персонала. Зарубежный опыт свидетельствует о том, что творческая активность персонала может существенно влиять на результаты деятельности, как отдельных работников, так и всей организации. Однако о закономерностях такого влияния пока известно очень немного. Решение вопросов о том, персонал какой творческой квалификации требуется для выполнения определенных задач, и какие результаты будут при этом получены, менеджеры принимают интуитивно, основываясь на чужом или собственном опыте. До настоящего времени отсутствуют формальные модели, связывающие результаты труда персонала с его творческим потенциалом, что определяется следующими причинами: