

***Блинов Владимир Николаевич***

профессор, преподаватель,  
сертифицированный консультант по управлению

***Прудникова Кристина Олеговна***

студентка

***Клочко Евгения Сергеевна***

студентка

***Хлапонин Игорь Григорьевич***

студент

***Вергейчик Дмитрий Александрович***

студент

ФГАОУ ВО «Национальный исследовательский

Томский государственный университет»

г. Томск, Томская область

## **ПРОБЛЕМЫ СИБИРСКИХ КОМПАНИЙ СРЕДНЕГО БИЗНЕСА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ КОМПЛЕКСНОЙ САМОДИАГНОСТИКИ**

*Аннотация:* целью статьи является выделение типовых ошибок и организационных патологий в системе управления компаний среднего бизнеса. Авторами представлены выводы, сделанные на основе результатов организационной диагностики сибирских компаний.

*Ключевые слова:* малый бизнес, организационная диагностика, управленческие ошибки, организационные патологии, ловушка основателя.

*Благодарности.*

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой группы «Интеллектуальные инвестиции», в том числе сотрудникам группы, участвовавшим в их сборе и обработке, в частности Елене Прилуцкой, Катерине Снежковой и Анне Котовой.

Экономическая ситуация 2015 года стала настоящим стресс – тестом для малого и среднего бизнеса. Это в полной мере коснулось как функционирования и

развития собственно бизнеса, так и его финансирования со стороны российских кредитных организаций. Безусловно, эти процессы тесно взаимосвязаны. Несмотря на многочисленные заявления в течение предшествующих лет с трибун самого различного уровня, малый и средний бизнес пока не смог стать значимой частью отечественной экономики [4; 5]. Как следует из анализа статистических данных, предпринимательство не приобрело необходимой устойчивости для работы в изменяющихся не в лучшую сторону рыночных условиях, и российские банки, ориентируясь на значительно возросшие риски МСБ, показали преобладающую тенденцию к существенному сокращению объемов кредитования МСБ [5]. Страна втянута в финансовый и экономический кризис, и сейчас руководителям необходимо задуматься над вопросом о привлечении опытного консультанта, для проведения полноценной диагностики организации с целью устранения имеющихся проблем и обеспечения качественного управления.

Чаще всего потребность разобраться в ситуации в компании возникает, когда компания достаточно быстро выросла, и старые способы перестают работать, когда руководители не готовы к этому, они могут растеряться или продолжать пытаться восстановить прежний порядок. Другая типичная ситуация – если компания теряет свои позиции, ее результаты падают, прежние решения не работают, также нужен анализ работы для поиска новых решений [1; 8; 9].

Настоящая работа выполнена как аттестационная по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит анализ результатов применения методик, преподаваемых в этом курсе [6] на материале 4 кейсов реальных организаций среднего бизнеса сферы услуг, действующих в Сибирском регионе.

В среднем количество респондентов в каждой из предложенных компаний варьировалось в промежутке от 5 до 15 человек. Все эти предприятия на момент исследования находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. Рассматриваемые компании различаются по виду деятельности

(«А» – сетевая компания, «Б» – IT – компания, «В» – фармацевтическая компания, «Г» – торговая компания). В связи с требованием конфиденциальности названия компании не приводятся. Компании находятся на близких этапах в жизненном цикле, а именно в фазе «роста», между стадиями «давай-давай» и «юность» по Адизесу [1], для бесперебойной деятельности имеются необходимые материальные ресурсы и клиентская база. Для выявления управленческих ошибок и организационных патологий использовались методы самодиагностики («Метафора» и «Крестовина») в соответствии с методологией А. И. Пригожина [8, с. 223–237].

С помощью метода «метафора» был выделен ряд особенностей, позволяющих получить первое представление о проблемах организации. Во всех компаниях бросалась в глаза большая разнородность рисунков образов организации, от подробных и ярких образов до простых и схематических изображений. Клиенты были представлены в этих образах меньше чем в одной трети случаев. Это свидетельствует о том, что большая часть сотрудников деятельность организации не сопоставляет с процессами создания ценности для клиентов. Другими словами, все усилия компании направлены не на клиента, а на решения проблем внутри компании.

При проведении диагностики с помощью метода «крестовина» было наоборот отмечено, что почти все рисунки похожи между собой. На иллюстрациях преобладает ориентация на иерархию и внутренние проблемы, а самая сильная – на клиента. Но, если соотносить полученные данные от метода «метафора» с данными по методу «крестовина», то можно сделать вывод о том, что рыночная, клиентная ориентация, сильно завышена, – сотрудники скорее всего выдают желаемое за действительное (табл. 1).

*Результаты организационной диагностики по методам «метафора»  
и «крестовина»*

Орг./методы	«Метафора»	«Крестовина»
Орг. А	Слабая командность, инфантильная самонадеянность и беспроблемность, игнорирование конкурентов, низкая клиентоориентированность, неопределенность целей, слабое единство задач и действий, признаки стагнации.	Разнородность и неадекватность представлений управленцев о компании при явных признаках стагнации, что свидетельствует о значительной доле хаоса в компании – нехватке организационного порядка и синергетики общих целей и ценностей, которые подменяются «ручным управлением».
Орг. Б	Тенденция воспринимать компанию изолированно от внешней среды – без клиентов и конкурентов, воспринимать ее механистично – без людей скорее как устойчивую иерархию, нежели целенаправленно развивающуюся и динамичную систему. Видны признаки стагнации, сигналы старения и ранней бюрократизации. Нехватка организационного порядка и синергетики общих целей и ценностей.	Преобладание ориентаций на иерархию и внутренние проблемы в большинстве рисунков трех групп говорит о том, что этих проблем, причем не отрефлексированных и не решенных, в компании много. Скорее всего, не хватает организационного порядка, который подменяется «ручным управлением» на всех уровнях.
Орг. В	Признаки стагнации, слабая командность, нарушение коммуникативных связей и боязнь изменений в компании.	Неадекватность представлений управленцев о компании, при явных признаках стагнации и зацикленности организации на своих внутренних проблемах.
Орг. Г	Слабая командность и клиентоориентированность, признаки стагнации и бюрократизации в компании.	Иллюзия клиентоориентированности, недооценка ограниченности ресурсов, признаки стагнации и зацикленности организации на своих внутренних проблемах.

По результатам проведения самодиагностики методами «Метафора» и «Крестовина» чётко видно, что все компании обладают тенденцией воспринимать корпорацию изолированно от внешней среды – без клиентов и конкурентов, воспринимать ее механистично – без людей, скорее как устойчивую иерархию, нежели целенаправленно развивающуюся и динамичную систему. При этом, видны признаки стагнации, сигналы старения и ранней бюрократизации. Боль-

шая неоднородность представлений и мнений сотрудников и руководителей свидетельствует о значительной доле хаоса в компании – нехватке организационного порядка и синергетики общих целей и ценностей.

Следующим шагом на этапе проведения самодиагностики является анализ управленческих ошибок и выявление организационных патологий. Интервьюируемым был предложен список наиболее часто встречающихся патологий, необходимо было выделить наиболее опасные патологии для деятельности. В таблице 2 представлены существующие патологии в компаниях, отмеченные наибольшим числом респондентов.

Таблица 2

*Выявленные организационные патологии*

Орг./результаты	Организационные патологии
Орг. А	«Болезни роста» – несогласованности целей и действий: как людей, так и подразделений. Признаки преждевременного «старения» и бюрократизации организации.
Орг. Б	Оторванность рабочих от бизнес-процессов в компании, отсутствие у работников командной ответственности за компанию, рассеивание целей.
Орг. В	Оргпатологии, обусловленные несогласованностью целей и действиями, замкнутость подразделения на свои внутренние цели.
Орг. Г	Отсутствие мотивации и желания брать на себя ответственность низкая осуществимость решений, рассогласованность действий.

Наиболее актуальными и ярко выраженными патологиями в компаниях оказались «рассеивание целей», «неуправляемость», «бессубъектность». Это свидетельствует о и том, что снижается управляемость в компании по причине низкой управленческой культуры топ-менеджеров. Налицо также признаки, свидетельствует о наличии такой оргпатологии, как «ловушка основателя», которая препятствует продвижению компаний к следующей стадии жизненного цикла (отличающейся высокой прибыльностью) – «расцвету» [1; 2].

Для анализа управленческих решений консультантом была изучена распорядительная документация компаний. В четырех рассматриваемых компаниях, около 70% – формально-обязательные решения. Это значит, что такие решения топ-менеджер принимает постоянно, т. е. эти решения не могут быть отнесены к

стратегическим или н нормотворческим решениям [8]. Помимо этого, практически во всех четырех компаниях отсутствуют решения по важнейшим составляющим деятельности – внешним связям, финансам, рекламе, квалификации персонала, технологии бизнеса и т. д. В компаниях существуют признаки подмены управления организацией в целом, за счет создания служебных функций, норм, правил и т. д. оперативным «ручным» управлением (табл. 3).

Таблица 3

*Выявленные управленческие ошибки*

Орг./результаты	Управленческие ошибки
Орг. А	Подмена управления компанией с помощью создания организационного порядка и управленческой команды авторитарным «ручным» (даже репрессивным) управлением.
Орг. Б	Подмена управления компанией с помощью создания организационного порядка и управленческой команды авторитарным «ручным» управлением со стороны лидера.
Орг. В	Подмена управления компанией с помощью создания организационного порядка и управленческой команды авторитарным «ручным» управлением со стороны лидеров.
Орг. Г	Признаки низкой грамотности в сфере менеджмента людей на управленческих позициях, подмена управления компанией с помощью создания организационного порядка и управленческой команды авторитарным «ручным» управлением со стороны лидеров.

Из проведенного анализа следует, что сотрудники компании не считают себя ответственными за качество управления, возможно, это связано с нехваткой полномочий и отсутствием делегирования. Очевидно, что взаимодействие по линии «начальник-подчиненный» 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 сотрудник уходит в «детскую» безответственную позицию [7, с. 181]. Проанализированные ответы, подтверждают нежелание сотрудников и топ-менеджеров замечать свои «ошибки» и что-то менять.

Документооборот во всех рассматриваемых компаниях налажен слабо, управленческая активность руководителей низкая, формирование организационного порядка подменяется прямым, так называемым «ручным» управляющим

воздействием, характеризующим стиль управления как «авторитарно-семейный». Это свидетельствует о неопределенности управления, «стягивании» руководителем на себя большинства управленческих функций и организационных связей, как внутренних, так и внешних. Такой стиль управления свидетельствует о попадании компании в «ловушку основателя».

Подводя итоги, необходимо отметить, что во всех четырёх компаниях, несмотря на абсолютно разные сферы деятельности, но находящиеся в одной фазе жизненного цикла существуют одни и те же проблемы:

1. В организациях нет управленческой команды и практики групповых решений, что ведет к их низкому качеству;
2. Отсутствие регулярного менеджмента, а именно стратегии развития компании и основанных на ней функциональных политик и систем.
3. Руководители стягивают все функции управления на себя, что ведёт к болезни «ловушка основателя», которая характерна для малого и среднего бизнеса на территории Сибирского региона и страны в целом [2].

Основная патология рассмотренных компаний заключается в том, топ-менеджеры погрузились в оперативное управление. Это и является наиболее сдерживающим фактором, поскольку не эффективное управление становится узким местом в компании, которое ограничивает возможность развития.

Далее возникает вопрос как же вылечится от этой болезни? В первую очередь топ-менеджменту компании необходимо признать, что существует ряд нерешенных проблем. После четкого осознания, что компании необходим высококвалифицированный специалист консультант, который смог бы «поставить диагноз», необходим комплексный анализ и диагностика как отдельно взятых элементов, так и компании в целом. Консультантом будут выявлены «узкие места» и предложены меры по реабилитации компании на ближайшую перспективу. Для обеспечения долгосрочного устойчивого развития компании необходимо, прежде всего, провести подготовку к предстоящим преобразованиям: создать команду, овладеть методами управления проектами изменений, настроить коллектив компании на изменения. По-существу, выход из «кризиса роста» состоит в

создании новых структур, процессов, систем управления, соответствующих новым масштабам бизнеса и стратегии компании. Поэтому состав вытекающих из этого задач достаточно типичен: разработка, уточнение, формализация стратегии компании, обязательно с участием всех собственников и руководителей ключевых направлений. Важно, чтобы в ходе совместной работы сформировалось общее видение будущего компании, и чтобы это видение было верифицировано; все участники обсуждения должны убедиться, что достигнуто единое для всех заинтересованных сторон, от которых: зависит успех бизнеса. Формирование эффективной управленческой структуры компании или группы компаний, соответствующей выбранной стратегии. Постановка ключевых бизнес-процессов и процессов управления в соответствии с приоритетами, вытекающими из стратегии компании. Создание системы служебных функций оценки и мотивации сотрудников, обеспечивающих согласование их личных целей с целями компании [3].

Преодоление кризиса – это большая и трудная работа не только для топ-менеджеров, а для всех сотрудников компании. На самом деле, кризис – это новая возможность для компании выйти на новый уровень.

### *Список литературы*

1. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ. под науч. ред. А.Г. Сеферяна. – СПб.: Питер, 2007. – С. 32.

2. Блинов В.Н. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) / В.Н. Блинов, Ю.А. Марченко // Качество – стратегия XXI века: Материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. – Томск, 2010. – С. 65–73 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000519749>

3. Блинов В.Н. У вас кризис роста. Что делать? / В.Н. Блинов, С.А. Филин // Вестник бизнес-образования. – Алматы, 2008. – №4. – С. 16–20 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000501959>



4. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / С.Л. Красинский, В.Н. Блинов, А.В. Маркова, О.В. Лемешевская; Том. ин-т бизнеса. – Томск: Томский институт бизнеса, 2006 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000517077>

5. Малый и средний бизнес: не удержавшая поддержка? [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.ksonline.ru/191382/malyj-i-srednij-biznes-ne-uderzhavshaya-podderzhka>

6. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом»): Учебное пособие / Г.Н. Прокументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов, Н.С. Гулиус; Том. гос. ун-т, Ин-т дистанционного образования. – Томск: ИДО ТГУ, 2010 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000405104>

7. Петрова В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс / В.Н. Петрова, В.Н. Блинов // Вестник Томского государственного университета. – 2015. – №392. – С. 179–182 [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://vital.lib.tsu.ru/vital/access/manager/Repository/vtls:000502868>

8. Пригожин А.И. Методы развития организации / А.И. Пригожин. – М.: МЦФЭР, 2003. – 863 с.