

Проблемы управления: теория и практика

Блинов В.Н., Жуйков Е.О., Зигаева М.А.

Представления руководителей сибирских компаний малого бизнеса об управленческих ошибках

Блинов Владимир Николаевич — доктор биологических наук, профессор кафедры управления образованием, Национальный исследовательский Томский государственный университет; профессор кафедры экономики, Томский институт бизнеса; сертифицированный консультант по управлению, Томск, РФ.

E-mail: blinovvn@bk.ru

SPIN-код РИНЦ: [7703-7666](#)

Жуйков Егор Олегович — магистр, философский факультет, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, РФ.

E-mail: egor.zh.1989@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [4985-0618](#)

Зигаева Марина Алексеевна — магистр, философский факультет, Национальный исследовательский Томский государственный университет, Томск, РФ.

E-mail: m.a.zigaeva@gmail.com

SPIN-код РИНЦ: [9387-5637](#)

Благодарности

Выражаем благодарность за материалы по организационной диагностике консалтинговой компании «Интеллектуальные инвестиции», ее сотрудникам, участвовавшим в сборе и обработке: Катерине Снежковой, Анне Котовой и Елене Прилуцкой.

Аннотация

В России малый бизнес пока не достиг того средообразующего положения в экономике, какое он занимает в развитых странах. В статье рассматривается гипотеза о том, что одним из главных препятствий его росту и развитию являются социокультурный дефицит, проявляющийся, в том числе, через типичные управленческие ошибки. Анализируется частота встречаемости различных управленческих ошибок по типологии А.И. Пригожина в организациях малого бизнеса. Исследование основано на результатах организационной диагностики девяти сибирских компаний.

Ключевые слова

Управленческие ошибки, управленческая культура, организационная самодиагностика, малый бизнес.

В большинстве случаев наибольшее негативное влияние на бизнес оказывают не конкуренты и не кризисы, а управленческие ошибки руководителей. Данная тема широко представлена в научной литературе такими авторами, как А.И. Пригожин, И.К. Адизес, Р. Акофф, Г. Минцберг¹. В России малый бизнес пока не достиг того средообразующего положения в экономике, какое он занимает в развитых странах².

¹ *Ackoff R.L.* A Major Mistake that Managers Make. Bradford, England: Handbook of Business Strategies, 2006. P. 225–228; *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004.

² Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В., Лемешевская О.В. Томск: Томский институт бизнеса, 2006.

Наша гипотеза заключается в том, что одним из главных препятствий его росту и развитию является дефицит национальной управленческой культуры, проявляющиеся, в том числе, и через управленческие ошибки³.

Настоящее исследование было проведено в рамках аттестационной работы по учебному магистерскому курсу «Организационная диагностика» и содержит анализ результатов применения методик, преподаваемых в этом курсе⁴. В работе используется материал девяти кейсов реальных организаций малого бизнеса, действующих в Сибирском регионе. Количество опрошенных в каждой из компаний варьировалось от пяти до семи руководителей и ключевых сотрудников, всего 57 респондентов. Компании различаются по виду деятельности, главным образом это сфера услуг. По условиям конфиденциальности управленческого консультирования, названия компаний не раскрываются. Объединяет их заинтересованность в поиске ресурсов для развития. На момент исследования (в 2011–2015 годах) все компании находились в нормальном, платежеспособном состоянии и обратились за консультационными услугами с запросом на дальнейший рост и развитие бизнеса. Все эти предприятия были созданы с нуля в постсоветский период и находились на стадии жизненного цикла «давай — давай» по Адизесу⁵, и, судя по всему, в «ловушке основателя», как и большинство подобных предприятий в России⁶.

Начнем с понятия «управленческая ошибка». Согласно одному из наиболее традиционных определений, управленческая ошибка — отклонение фактического результата управленческого воздействия от ожидаемого. Но это справедливо лишь в том случае, когда ожидаемый результат представляет собой следствие правильно поставленной цели. Если же цель поставлена неправильно, то ошибки становятся уже следствием ее достижения, то есть управленческие ошибки могут быть связаны как с недостижением поставленной цели, так и с неправильной ее постановкой. Однако и те, и другие ошибки характеризуются рядом общих черт: ненамеренный характер управленческих ошибок и типовой характер большинства управленческих ошибок,

³ Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы // Высшая школа. 2015. № 1. С. 45–47.

⁴ 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. Томск: ИДО ТГУ, 2010.

⁵ Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007.

⁶ Широкова Г.В. Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 3–20.

неизбежно сопровождающих процесс принятия управленческих решений⁷. Это определение находится в контексте патодиагностического подхода, считающегося весьма продуктивным в социологической организационной диагностике, и очень близко к понятию «организационная патология»⁸. Управленческие ошибки, как и организационные патологии, являются в организации теми «слабыми звеньями», в терминологии «теории ограничений» Голдратта⁹, которые ограничивают ее эффективность, рост и развитие. При этом, по мнению В.С. Булавина, «большинство ошибок так или иначе связаны с основными жизненными установками менеджеров. Чтобы распознать эти установки, нужно уметь найти общее в разных ошибках»¹⁰. На наш взгляд, анализ типичных управленческих ошибок способствует осмыслению национального стиля управления в понимании А.И. Пригожина — как складывающегося из двух основных составляющих: психологических особенностей руководителя, связанных с его типом нервной системы, способностями, характером, и культурологических особенностей среды, то есть норм отношений, принятых в данном коллективе, профессии, регионе, социальной категории¹¹. Возможно, что типичной характеристикой этого стиля является активизация использования методов ручного управления, представляющего по сути производную от иерархической (бюрократической) культуры, при которой управленческое внимание сосредотачивается на совершенствовании внутренних процессов, реальные потребности клиентов остаются в стороне, а управленческие ошибки не фиксируются и не анализируются, а потому — повторяются¹². Более того, в российской управленческой культуре, доставшейся в наследство от периода командной экономики, считается этичным скрывать ошибки и покрывать провинившихся. Однако при этом организация также теряет возможность исправлять ошибки и не допускать их повторения в будущем¹³.

⁷ Морякова А.В. Управленческие ошибки: причины возникновения, пути устранения // Экономика и управление: новые вызовы и перспективы. 2014. № 6. С. 156–158.

⁸ Щербина В.В., Попова Е.П. Развитие деловых организаций: теоретические модели и проблемы практического применения. Учебное пособие. М.: РГГУ, 2010.

⁹ Детмер У. Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

¹⁰ Булавин В.С. Предисловие к российскому изданию // Финкельштейн С. Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 7.

¹¹ Пригожин А.И. Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.

¹² Белошанка В.А., Кулик Ю.Е. Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры // Інвестиції: практика та досвід. 2011. № 1. С. 23–25.

¹³ Черепанова Н.В., Тухватулина Л.Р. Этика лидерства в современном управлении // Известия ТПУ. 2012. № 6. С. 66–71.

Существуют различные методики для обращения с практическими ошибками в процессе управления. Например, по мнению Р.Л. Акоффа, проблема решается путем создания специальной информационной подсистемы, обеспечивающей обнаружение и учет любых ошибок, и максимального использования информации, содержащейся в каждой совершенной ошибке. Уместно называть такую подсистему поддержки обучения и адаптации организации: обучение есть повышение эффективности действий на основе прошлого опыта в постоянных условиях, адаптация есть сохранение эффективности в изменяющихся условиях¹⁴. Настоящая статья призвана внести свой вклад в создание такой национальной системы поддержки и адаптации организаций малого и среднего бизнеса.

Методика, выбранная нами для сбора и анализа информации, — работа с управленческими ошибками коллекции А.И. Пригожина, возникшая в результате многолетнего опыта наблюдения, изучения и исследования различных организаций, особенностей руководителей, их управленческого поведения¹⁵. Методика реализуется в несколько шагов. Сначала раздаются анкеты со списком управленческих ошибок, разделенных по смысловым блокам (Таблица 1–6). Далее участникам предлагается поставить отметку тем ошибкам, которые, как они считают, представляют особую опасность для любого дела. Следующий шаг — отметка тех же ошибок, но уже с фокусировкой на актуальность для своей организации. Анкета унифицирована с указанием типичных управленческих ошибок из списка А.И. Пригожина, с возможностью вносить дополнения в имеющийся перечень.

Несмотря на обобщение результатов по организационной диагностике, в реальности ситуация в каждой компании уникальная. Сделанная в статье попытка обобщения и систематизации полученных данных является лишь способом выявления общих закономерностей, встречающихся в организациях малого бизнеса. Здесь ситуация довольно схожа с тем, когда А.И. Пригожин выделил и обобщил некоторые типы ошибок, повторяющихся от организации к организации. «Много лет, проходя от одной организации к другой, я наблюдал, изучал, исследовал особенности руководителей, их управленческого поведения. Обнаруживал огромное многообразие их просчетов, некоторые из последних повторялись особенно часто. Я собирал их,

¹⁴ Акофф Р.Л. Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации. Томск: Изд-во ТГУ, 2006.

¹⁵ Пригожин А.И. Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.

систематизировал», — писал А.И. Пригожин¹⁶. В свою очередь мы взяли на себя смелость выявить закономерности на основе обобщения результатов.

Для начала поясним план нашего анализа. В первую очередь, будут проанализированы отдельные блоки, представленные в анкете, а также значимость и вес ошибок в абсолютном и относительном выражении, для всех относительных показателей рассчитаны статистические ошибки выборочной доли, позволяющие судить о достоверности различий в частоте встречаемости управленческих ошибок (Таблица 1–6). Затем проанализируем управленческие ошибки по всем блокам, выделим наиболее актуальные, попробуем взглянуть на общую картину, создаваемую данной технологией.

Следует подчеркнуть, что диагностика имеет два смысла. Она содержит как обзор управленческих ошибок в организации, так и взгляд самих управленцев на ошибки, лучше всего это будет видно из выводов.

Как мы видим из Таблицы 1, представители малого бизнеса считают предубеждения по поводу перехода от модели управления «приказ — исполнение» к модели управления «согласование интересов» опасным для любого дела, но не особенно актуальными для своей организации. В малых компаниях работает небольшое количество сотрудников и их интересы соблюдаются ввиду их малого количества и тесного общения в процессе работы. Неприязнь к поведенческим технологиям актуальна для многих малых компаний, так как зачастую в них принято проводить многие операции интуитивно. Интересен тот факт, что отношение к работе над стратегией в малом бизнесе выделяется как важный элемент управления, хотя в рамках своих организаций респонденты не считают это актуальной проблемой. В целом, подводя итог по данному блоку, можно отметить, что наиболее актуальными проблемами для своих организаций руководители выделяют отсутствие использования поведенческих технологий и боязнь делегировать ответственность. Последнее проявляется в том, что управление всеми процессами сосредоточено в одних руках — руках руководителя, который по мере роста организации уже не справляется с растущим потоком управленческих задач. Таким образом, появляются признаки аномального развития организации, которые могут в результате привести компанию к невозможности гибко реагировать на изменяющиеся условия внешней среды и, как

¹⁶ Пригожин А.И. Указ. соч. С. 226.

следствие, ее неконкурентоспособности¹⁷. Также следует отметить, что данные ошибки напрямую связаны с размерами компаний и отражают характер их деятельности, когда все зависит от одного человека и происходит интуитивно.

Таблица 1. Частота встречаемости управленческих ошибок из категории «Предубеждения», по данным анкетирования 57 руководителей девяти сибирских компаний малого бизнеса

Ошибка	Представляют наибольшую опасность для дела, количество отметок в анкете	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, количество отметок в анкете	Представляют наибольшую опасность для дела, % (ошибка выборочной доли)	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, % (ошибка выборочной доли)
А. Неприятие перехода от модели управления «приказ — исполнение» к модели управления «согласование интересов»	23	9	3,35 (0,0069)	1,81 (0,006)
Б. Неприязнь к поведенческим технологиям (использование правил, методик для проведения коммерческих переговоров, командной работы, разрешения конфликтов и т. д.)	21	14	3,06 (0,0066)	2,82 (0,0074)
В. «Ерунда все, что нельзя посчитать» — предубеждение против качественных методов стимулирования, оценки работников и т. д.	20	14	2,91 (0,0064)	2,82 (0,0074)
Г. Отношение к работе над стратегией как к занятию, абсолютно непрактичному	30	11	4,37 (0,0078)	2,21 (0,0066)
Д. Заниженная оценка реального потенциала работников	19	16	2,77 (0,0063)	3,22 (0,0079)
Е. Боязнь делегировать ответственность своим подчиненным	25	14	3,64 (0,0071)	2,82 (0,0074)

«Незнание» — интересный блок для анализа: он может показать нам самооценку компетентности руководителей малого бизнеса. Из результатов видно, что многие руководители имеют критичное отношение к своим компетенциям и находятся в состоянии поиска решений. Наиболее актуальным руководители признают «незнание методов анализа ситуаций», то есть им явно не хватает знаний именно рациональных методов планирования и управления.

¹⁷ Блинов В.Н., Марченко Ю.А. Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) // Качество — стратегия XXI века. Материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010. С. 65–73.

Таблица 2. Частота встречаемости управленческих ошибок из категории «Незнание», по данным анкетирования 57 руководителей 9 сибирских компаний малого бизнеса

Ошибка	Представляют наибольшую опасность для дела, количество отметок в анкете	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, количество отметок в анкете	Представляют наибольшую опасность для дела, % (ошибка выборочной доли)	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, % (ошибка выборочной доли)
А. Закономерностей смены стадий развития организаций	18	13	2,62 (0,0061)	2,62 (0,0072)
Б. Методов формулирования и назначения должностных функций	18	18	2,62 (0,0061)	3,62 (0,0084)
В. Современных мотивационных схем	23	18	3,35 (0,0069)	3,62 (0,0084)
Г. Методов анализа ситуаций	21	22	3,06 (0,0066)	4,43 (0,0092)
Д. Управленческих технологий	24	19	3,49 (0,007)	3,82 (0,0086)

На основании указанных данных можно отметить, что примерно треть опрошенных руководителей малого бизнеса низко оценивают свой уровень знаний в сфере управления. По нашим наблюдениям, зачастую руководители не обладают даже базовыми знаниями, особенно в управлении персоналом, допускают «детские» ошибки. Эту гипотезу подтверждают и другие наши исследования. Например, по результатам обобщения материалов конференции «HR-тренды 2015 года и ближайших пяти лет» было выявлено несколько слабых мест в российских организациях: неразвитость стратегического управления, неразвитость управления по целям, низкая управляемость, репрессивное сознание управленцев, низкое качество управленческой образованности¹⁸. Это, впрочем, проявляется и в других республиках СНГ¹⁹, в силу еще недавно общей социокультурной среды и истории.

Неумение формулировать цели считает существенным недостатком практически половина респондентов, тем не менее они не видят в этом наибольшую проблему для своих организаций. Возможно, такая ситуация объясняется тем, что для малого бизнеса в целом достаточно определиться с бизнес-моделью, а полноценное стратегическое управление еще не требуется. Однако интересен тот факт, что в этой группе ошибок наиболее актуальными для своих компаний респонденты признали

¹⁸ Блинов В.Н., Лебедева Е.А. Указ. соч.

¹⁹ Филлин С.А., Блинов В.Н. Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения // Бизнес и образование: вектор развития. VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию МАБ, Алматы, 20–21 ноября 2008 г. Алматы, 2008. С. 284–287.

неумение донести смысл целей до подразделений и работников, хотя наличие такой проблемы изначально исследователями не ожидается. Также для многих малых предприятий весьма остро стоит вопрос неумения просчитывать свои решения на реализуемость. Очевидно, это связано с ошибками группы «незнание» управленческих технологий, в том числе специальных методов разработки решений, и отражает проблему низкой реализуемости решений. Кроме того, рассматривая группу ответов о «неумении», можно указать еще на одну особенность: «неумение формулировать цели фирмы» отметили 16 респондентов, зато «неумение доводить общефирменные цели до подразделений и работников» — 23 человека. Такие ответы свидетельствуют о проблемах с управляемостью в их компаниях.

Таблица 3. Частота встречаемости управленческих ошибок из категории «Неумение» по данным анкетирования 57 руководителей девяти сибирских компаний малого бизнеса

Ошибка	Представляют наибольшую опасность для дела, количество отметок в анкете	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, количество отметок в анкете	Представляют наибольшую опасность для дела, % (ошибка выборочной доли)	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, % (ошибка выборочной доли)
А. Формулировать цели своей фирмы	31	16	4,51 (0,0079)	3,22 (0,0079)
Б. Доводить общефирменные цели до подразделений и работников	23	23	3,35 (0,0069)	4,63 (0,0094)
В. Просчитывать свои решения на реализуемость	20	24	2,91 (0,0064)	4,83 (0,0096)
Г. Планировать многовариантно	18	15	2,62 (0,0067)	3,02 (0,0082)
Д. Обеспечивать фактическое выполнение решений	22	17	3,2 (0,0064)	3,42 (0,0077)
Е. Использовать индивидуальные особенности работников	20	15	2,91 (0,0077)	3,02 (0,0086)

Итак, с одной стороны, «отношение к разработке стратегии как к чему-то непрактичному» (см. Таблицу 1) и «неумение формулировать цели» (см. Таблицу 3) названы самыми актуальными ошибками для любого дела: 30 и 31 из 57 соответственно отметили именно их. То есть руководители понимают, что цели — важнейший элемент управления. С другой стороны, для своих компаний наличие этих же ошибок отмечают в два раза меньше респондентов. Таким образом, руководители не принимают актуальные ошибки на свой счет. С третьей — в их компаниях есть проблемы с разработкой качественных решений и их осуществлением, о чем свидетельствует

актуальность ошибок неумения вырабатывать продуманные решения и обеспечивать их реализуемость. Поэтому можно сделать вывод, что, видимо, существует дефицит целеполагания, который наблюдается в компаниях среднего бизнеса²⁰, однако он слабо осознается руководителями.

Таблица 4. Частота встречаемости управленческих ошибок из категории «Дисфункциональные склонности», по данным анкетирования 57 руководителей девяти сибирских компаний малого бизнеса

Ошибка	Представляют наибольшую опасность для дела, количество отметок в анкете	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, количество отметок в анкете	Представляют наибольшую опасность для дела, % (ошибка выборочной доли)	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, % (ошибка выборочной доли)
А. Самоцентризм — стягивание максимума решений и проблем организации на себя	29	19	4,22 (0,0077)	3,82 (0,0086)
Б. Демотивирующий стиль руководства — упор на подчеркивание упущений работников, а не на оценку их достижений	25	19	3,64 (0,0071)	3,82 (0,0086)
В. «Информационная алчность» — стремление знать и контролировать в организации все	14	14	2,04 (0,0054)	2,82 (0,0074)
Г. Дублирование порядка — когда руководители выдают задания, повторяющие должностные инструкции, положения об отделах, требования регламентов и т. д.	18	9	2,62 (0,0061)	1,81 (0,006)
Д. Склонность давать задания, устраивать разбирательства «через голову» подчиненных	15	12	2,18 (0,0056)	2,41 (0,0069)
Е. Перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет»	24	27	3,49 (0,007)	5,43 (0,0102)
Ж. Привычка назначать нереальные, так называемые «мобилизационные», сроки выполнения заданий	15	17	2,18 (0,0056)	3,42 (0,0082)
З. Поспешность в выдаче заданий, отчего у подчиненных возникает установка «не торопись выполнять — скоро отменят»	20	10	2,91 (0,0064)	2,01 (0,0063)
И. Необязательность на слово, пренебрежение своими обязательствами и обещаниями, что разрушает репутацию руководителя	23	16	3,35 (0,0069)	3,22 (0,0079)
К. Склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных	17	11	2,47 (0,0059)	2,21 (0,0066)
Л. Эмоциональное подавление подчиненных силой голоса, грубостью и нетерпимым тоном, что ведет к большим управленческим потерям (снижение инициативы работников, имитация их согласия, сокрытие информации и собственных мнений)	22	8	3,2 (0,0067)	1,61 (0,0056)

²⁰ Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И. Характеристика процесса целеполагания в организации // Высшая школа. 2015. № 1. С. 14–15.

Исходя из количественных результатов анализа, можно отметить следующие тенденции. Во-первых, мы можем наблюдать, что идет сильная и систематическая перезагрузка лучших работников, так как руководители привыкли назначать нереальные сроки выполнения заданий, но при этом упор делается в основном на упущениях сотрудников вместо их достижений, то есть в организациях малого бизнеса в большинстве своем преобладает демотивирующий стиль руководства. Во-вторых, руководители в малом бизнесе стремятся знать и контролировать в организации абсолютно все процессы. Также отметим ошибки, представляющие наибольшую опасность для любого дела, среди них: самоцентризм, дублирование порядка, поспешность в выдаче заданий, склонность поддаваться манипулированию со стороны подчиненных и их эмоциональное подавление. Эмоциональное подавление подчиненных оказывается актуальной для клиентских организаций проблемой; хотя данное явление трудно выделяется для анализа, руководителям явно не хочется в этом признаваться.

Таблица 5. Частота встречаемости управленческих ошибок из категории «Управленческие иллюзии» по данным анкетирования 57 руководителей и сотрудников девяти сибирских компаний малого бизнеса

Ошибка	Представляют наибольшую опасность для дела, количество отметок в анкете	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, количество отметок в анкете	Представляют наибольшую опасность для дела, % (ошибка выборочной доли)	Особенно актуальны для вашей организации сегодня, % (ошибка выборочной доли)
А. Вера в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении — низкая исполнительная дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты	27	23	3,93 (0,0074)	4,63 (0,0094)
Б. Культ материального стимулирования, сведение всей мотивации к доплатам, премиям, бонусам, нежелание «включать» более сложную мотивацию персонала	16	15	2,33 (0,0058)	3,02 (0,0077)
В. Склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организаций	21	6	3,06 (0,0066)	1,2 (0,0049)
Г. Склонность рассматривать достигнутое благополучие как постоянное, самоуспокоенность, игнорирование возможных угроз	25	13	3,64 (0,0071)	2,62 (0,0072)

При этом же в целом руководители и сотрудники компаний достаточно самокритичны и конструктивны, так как по многим пунктам прослеживается открытый подход к критериям анкеты, особенно это видно по отмеченным ошибкам, актуальным для организаций на сегодняшний день.

Вера в непогрешимость своих решений обозначена респондентами и как ошибка, представляющая наибольшую опасность, и как ошибка, актуальная для собственной организации. Это не удивительно, ведь зачастую компании малого бизнеса имеют все признаки авторитарного управления. Интересен тот факт, что руководители компаний оценивают свои силы довольно трезво, что подтверждается небольшим количеством ответов об ошибке «склонность видеть причины своих трудностей прежде всего вне, а не внутри организаций».

Таблица 6. Общее количество отмеченных управленческих ошибок, по данным анкетирования 57 руководителей девяти сибирских компаний малого бизнеса

Данные	Представляют наибольшую опасность для дела	Особенно актуальны для вашей организации сегодня
Организации		9
Анкеты		57
Накопительный итог отметок по всем блокам:	760	584

Подводя итоги по всем блокам, мы заметили, что общее количество отмеченных ошибок управления, представляющих опасность для любого дела, оказалось в 1,3 раза больше, чем число управленческих ошибок, актуальных сегодня для собственных организаций. Этот разрыв позволяет увидеть самые слабые места в управлении компании в представлениях руководителей и сотрудников. С другой стороны, такое превышение числа отмеченных «общих» ошибок может свидетельствовать о тенденции не видеть свои собственные ошибки и не брать на себя ответственность — синдром «страуса, прячущего голову в песок». Изучая партнерство в российских компаниях, мы обнаружили, что взаимодействие по линии «начальник — подчиненный» 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 сотрудник уходит в «детскую» безответственную позицию²¹.

²¹ Петрова В.Н., Блинов В.Н. Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 181.

Вера в непогрешимость своих решений, перегрузка лучших работников по принципу «грузить на того, кто везет» и неумение просчитывать свои решения на реализуемость оказались самыми актуальными ошибками для малого бизнеса, признаваемыми респондентами. Самыми опасными для любого дела респонденты выделили неумение формулировать цели своей фирмы, стремление к самоцентризму — стягивание максимума решений и проблем организации на себя, а также веру в непогрешимость своих решений, убежденность в том, что главные причины сбоев в управлении — низкая исполнительная дисциплина, внешние обстоятельства, а не собственные просчеты.

Исходя из анализа вышеизложенных данных, можно сказать, что малые предприятия страдают от перегрузки своих сотрудников, ощущают острую нехватку знаний управленческих технологий и, вероятно, терпят ущерб от авторитарных решений своих лидеров, низкой управляемости и неосознанного дефицита целеполагания. При всем этом имеют критический взгляд на свою деятельность.

Таким образом, полное исключение ошибок в управлении невозможно — «не ошибается тот, кто ничего не делает». В случаях, когда не удастся избежать ошибок, необходимо правильно и своевременно их исправлять, то есть минимизировать потери от неизбежных ошибок и работать с каждой конкретной ошибкой с учетом ее особенностей²². Вероятность управленческих ошибок может быть снижена при условии осуществления фирмой ряда своевременных мероприятий, к числу которых можно отнести, например:

- обеспечение единой трактовки и единого восприятия цели всеми участниками управленческого процесса,
- отказ от дублирования цели в случае ее недостижения,
- поиск оптимального соотношения между методами взаимодействия руководителей и подчиненных,
- постоянный мониторинг состояния управления фирмой.

При этом принципиально важно, чтобы осуществление мер по снижению вероятности одних ошибок не приводило к увеличению вероятности других и было обеспечено единое понимание ошибок на различных уровнях управления организацией²³. Таким образом, выработка подобного комплекса управленческих

²² Тарасенко Ф.П. О роли ошибок в управленческой деятельности // Проблемы управления в социальных системах. 2011. Т. 2. № 4. С. 30–48.

²³ Морякова А.В. Указ. соч.

действий зависит от специфики каждой фирмы, и этот комплекс может помочь в предотвращении ряда управленческих ошибок.

Список литературы:

1. *Адизес И.К.* Управление жизненным циклом корпорации / Пер. с англ.; под науч. ред. А.Г. Сеферяна. СПб.: Питер, 2007.
2. *Акофф Р.Л.* Менеджмент в XXI веке. Преобразование корпорации. Томск: Изд-во ТГУ, 2006.
3. *Белошапка В.А., Кулик Ю.Е.* Инструментальные компетенции менеджера при формировании рыночной корпоративной культуры // *Инвестиції: практика та досвід.* 2011. № 1. С. 23–25.
4. *Блинов В.Н., Лебедева Е.А.* Актуальные российские HR-тренды, компетенции и вызовы // *Высшая школа.* 2015. № 1. С. 45–47.
5. *Блинов В.Н., Лебедева Е.А., Нужина Н.И.* Характеристика процесса целеполагания в организации // *Высшая школа.* 2015. № 1. С. 14–15.
6. *Блинов В.Н., Марченко Ю.А.* Наиболее актуальные организационные патологии сибирских компаний среднего бизнеса (по материалам организационной диагностики) // *Качество — стратегия XXI века. Материалы XV Международной научно-практической конференции, Томск, 8–9 декабря 2010 г. Томск, 2010.* С. 65–73.
7. *Блинов В.Н., Филин С.А.* У вас кризис роста. Что делать? // *Вестник бизнес-образования.* 2008. № 4. С. 16–20.
8. *Детмер У.* Теория ограничений Голдратта: системный подход к непрерывному совершенствованию. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
9. Концепция подготовки предпринимателей в Томском институте бизнеса / *Красинский С.Л., Блинов В.Н., Маркова А.В., Лемешевская О.В.* Томск: Томский институт бизнеса, 2006.
10. *Минцберг Г.* Структура в кулаке: создание эффективной организации / Пер. с англ.; под ред. Ю.Н. Каптуревского. СПб.: Питер, 2004.
11. *Морякова А.В.* Управленческие ошибки: причины возникновения, пути устранения // *Экономика и управление: новые вызовы и перспективы.* 2014. № 6. С. 156–158.
12. Образовательное сопровождение выполнения студентами курсовых и дипломных работ по направлению «Менеджмент» (специальность «Управление персоналом»):

- учебное пособие / Г.Н. Прозументова, О.Н. Калачикова, В.Н. Блинов, Н.С. Гулиус. Томск: ИДО ТГУ, 2010.
13. *Петрова В.Н., Блинов В.Н.* Партнерство в бизнесе: мировой опыт и российский парадокс // Вестник Томского государственного университета. 2015. № 392. С. 179–182.
 14. *Пригожин А.И.* Методы развития организаций. М.: МЦФЭР, 2003.
 15. *Пригожин А.И.* Дезорганизация: причины, виды, преодоление. М.: Альпина Бизнес Букс, 2007.
 16. *Тарасенко Ф.П.* О роли ошибок в управленческой деятельности // Проблемы управления в социальных системах. 2011. Т. 2. № 4. С. 30–48.
 17. *Филин С.А., Блинов В.Н.* Повышение квалификации управленческой команды и менеджеров среднего звена: проблемы и решения // Бизнес и образование: вектор развития. VII Международная научно-практическая конференция, посвященная 20-летию МАБ, Алматы, 20–21 ноября 2008 г. Алматы, 2008. С. 284–287.
 18. *Финкельштейн С.* Ошибки топ-менеджеров ведущих корпораций: анализ и практические выводы. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004.
 19. *Черепанова Н.В., Тухватулина Л.Р.* Этика лидерства в современном управлении // Известия ТПУ. 2012. № 6. С. 66–71.
 20. *Широкова Г.В.* Характеристика стадий жизненного цикла российских организаций, созданных с нуля // Российский журнал менеджмента. 2007. Т. 5. № 4. С. 3–20.
 21. *Щербина В.В., Попова Е.П.* Развитие деловых организаций: теоретические модели и проблемы практического применения. Учебное пособие. М.: РГГУ, 2010.
 22. *Ackoff R.L.* A Major Mistake that Managers Make. Bradford, England: Handbook of Business Strategies, 2006.

Blinov V.N., Zhuykov E.O., Zigaeva M.A.

Representations of the Leaders of the Siberian Small Businesses About Administrative Mistakes

Vladimir N. Blinov — Ph.D., Professor, Department of Education Management, National Research Tomsk State University; Professor, Department of Economics, Tomsk Institute of Business; Certified Management Consultant, Tomsk, Russian Federation.
E-mail: blinovvn@bk.ru

Egor O. Zhuykov — graduate student, Faculty of Philosophy, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation.
E-mail: egor.zh.1989@gmail.com

Marina A. Zigaeva — graduate student, Faculty of Philosophy, National Research Tomsk State University, Tomsk, Russian Federation.
E-mail: m.a.zigaeva@gmail.com

Annotation

Management mistakes prevent the development of small business in Russia. This article is an attempt to research and systemize the available data on the matter using the A. Prigozhin's methodology. Nine small companies from Siberia region were reviewed. The form used in the study contains 5 blocks of questions, distributed by meanings of management mistakes: prejudices, ignorances, inabilities, dysfunctional tendencies, illusions. Relative and absolute values were also calculated. Our conclusion is that the most important mistakes for small companies are: employees overloading, lack of management technologies education, low level of controllability.

Keywords

Management mistakes, management culture, self-test for organizations, small business, development.

References:

1. Adizes I.K. *Upravlenie zhiznennym tsiklom korporatsii* / Per. s angl.; pod nauch. red. A.G. Seferiana. Saint Petersburg: Piter, 2007.
2. Akoff R.L. *Menedzhment v XXI veke. Preobrazovanie korporatsii*. Tomsk: Izd-vo TGU, 2006.
3. Beloshapka V.A., Kulik Iu.E. Instrumental'nye kompetentsii menedzhera pri formirovanii rynochnoi korporativnoi kul'tury. *Investitsii: praktika ta dosvid*, 2011, 1, pp. 23–25.
4. Blinov V.N., Lebedeva E.A. Aktual'nye rossiiskie HR-trendy, kompetentsii i vyzovy. *Vysshaia shkola*, 2015, 1, pp. 45–47.
5. Blinov V.N., Lebedeva E.A., Nuzhina N.I. Kharakteristika protsessa tselepolaganiia v organizatsii. *Vysshaia shkola*, 2015, 1, pp. 14–15.
6. Blinov V.N., Marchenko Iu.A. Naibolee aktual'nye organizatsionnye patologii sibirskikh kompanii srednego biznesa (po materialam organizatsionnoi diagnostiki). *Kachestvo — strategii XXI veka. Materialy XV Mezhdunarodnoi nauchno-prakticheskoi konferentsii, Tomsk, 8–9 dekabria 2010 g.* Tomsk, 2010. Pp. 65–73.
7. Blinov V.N., Filin S.A. U vas krizis rosta. Chto delat'? *Vestnik biznes-obrazovaniia*, 2008, 4, pp. 16–20.
8. Detmer U. *Teoriia ogranichenii Goldratta: sistemnyi podkhod k nepreryvnomu sovershenstvovaniiu*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007.
9. *Kontsepsiia podgotovki predprinimatelei v Tomskom institute biznesa* / Krasinskii S.L., Blinov V.N., Markova A.V., Lemeshevskaiia O.V. Tomsk: Tomskii institut biznesa, 2006.

10. Mintzberg G. *Struktura v kulake: sozdanie effektivnoi organizatsii* / Per. s angl.; pod red. Iu.N. Kapturevskogo. Saint Petersburg: Piter, 2004.
11. Moriakova A.V. Upravlencheskie oshibki: prichiny vozniknoveniia, puti ustraneniia. *Ekonomika i upravlenie: novye vyzovy i perspektivy*, 2014, 6, pp. 156–158.
12. *Obrazovatel'noe soprovozhdenie vypolneniia studentami kursovyykh i diplomnykh работ po napravleniiu "Menedzhment" (spetsial'nost' "Upravlenie personalom")*: uchebnoe posobie / G.N. Prozumentova, O.N. Kalachikova, V.N. Blinov, N.S. Gulius. Tomsk: IDO TGU, 2010.
13. Petrova V.N., Blinov V.N. Partnerstvo v biznese: mirovoi opyt i rossiiskii paradox. *Vestnik Tomskogo gosudarstvennogo universiteta*, 2015, 392, pp. 179–182.
14. Prigozhin A.I. *Metody razvitiia organizatsii*. Moscow: MTsFER, 2003.
15. Prigozhin A.I. *Dezorganizatsiia: prichiny, vidy, preodolenie*. Moscow: Al'pina Biznes Buks, 2007.
16. Tarasenko F.P. O roli oshibok v upravlencheskoi deiatel'nosti. *Problemy upravleniia v sotsial'nykh sistemakh*, 2011, 2 (4), pp. 30–48.
17. Filin S.A., Blinov V.N. Povyslenie kvalifikatsii upravlencheskoi komandy i menedzherov srednego zvena: problemy i resheniia. *Biznes i obrazovanie: vektor razvitiia. VII Mezhdunarodnaia nauchno-prakticheskaiia konferentsiia, posviashchennaia 20-letiiu MAB, Almaty, 20–21 noiabria 2008 g.* Almaty, 2008. Pp. 284–287.
18. Finkel'shtein S. *Oshibki top-menedzherov vedushchikh korporatsii: analiz i prakticheskie vyvody*. Moscow: Alpina Biznes Buks, 2004.
19. Cherepanova N.V., Tukhvatulina L.R. Etika liderstva v sovremennom upravlenii. *Izvestiia TPU*, 2012, 6, pp. 66–71.
20. Shirokova G.V. Kharakteristika stadii zhiznennogo tsikla rossiiskikh organizatsii, sozdannykh s nulia. *Rossiiskii zhurnal menedzhmenta*, 2007, 5 (4), pp. 3–20.
21. Shcherbina V.V., Popova E.P. *Razvitie delovykh organizatsii: teoreticheskie modeli i problemy prakticheskogo primeneniia. Uchebnoe posobie*. Moscow: RGGU, 2010.
22. Ackoff R.L. *A Major Mistake that Managers Make*. Bradford, England: Handbook of Business Strategies, 2006.