

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 действий, 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.