

РОССИЙСКИЙ МЕНЕДЖМЕНТ: СОВРЕМЕННЫЙ РАКУРС

Международный научно-практический журнал «Вестник МИРБИС» ISSN 2411-5703 <http://journal-mirbis.ru/>
№ 4 (20)' 2019, DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4

Ссылка для цитирования: Федоров С. А. Разработка системы решений трансформации малого и среднего бизнеса [Электронный ресурс] // Вестник МИРБИС. 2019. № 4 (20). С. 112–125. DOI: 10.25634/MIRBIS.2019.4.13

Дата поступления 24.10.2019 г.

УДК 334.722

Сергей Федоров¹

РАЗРАБОТКА СИСТЕМЫ РЕШЕНИЙ ТРАНСФОРМАЦИИ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

Аннотация. Востребованность данного исследования обусловлена профессиональным интересом руководителей предприятий и консультантов, проявленным к поиску проблемных полей компаний и их последующих решений.

Актуальность качественного исследования обусловлена тем, что диапазон клиентских проблематик достаточно широкий и неоднородный.

Цель исследования: выявление корневых проблем компаний малого и среднего бизнеса.

Методы исследования заключаются в рассмотрении конкретных проблемных ситуаций и взаимосвязей в компаниях малого и среднего бизнеса, в том числе, при помощи методик «Формулирование проблемы в терминах восьми базовых ресурсов», «Бизнес-модель деятельности предприятия на основе продуктовой матрицы».

Результатами исследования будут выявленные проблемы компаний, их анализ и поиск путей разрешения.

Практическая значимость исследования заключается в разработке практического руководства для менеджмента компаний и консультантов по управлению.

Ключевые слова: поля проблематик, малый/средний бизнес, бизнес-модель деятельности, концепция устойчивого развития, бизнес-скрининг.

JEL: M10

1 Федоров Сергей Александрович — EMBA, слушатель DBA ВШКУ РАНХиГС. Москва, Россия. E-mail: sfedorov3@gmail.com.

Теоретическая часть

Набор актуальных конкретных проблематик конкретного предприятия

Опыт диагностики компаний позволяет предложить сегментацию (рисунок 1) для типовых, по сути, эталонных проблем любого предприятия, учетом желательной динамики ресурсных изменений исследуемого предприятия. Набор актуальных конкретных проблематик конкретного предприятия, зависит от этапа его жизненного цикла (рождение, юность, развитие, кульминация и смена идентичности) и его размера (микро-, мини, средний, крупный).

Сегментация состоит из ячеек, образующихся от перемножения двух векторов (шкал). Первая шкала: 1. Внутренние проблемы предприятия (затруднения и противоречия) — 2. Проблемы, противоречия и затруднения при обмене ресурсами между внешней и внутренней средами предприятия — 3. Внешние проблемы предприятия (затруднения и противоречия). Вторая шкала: А. Факторы (1), на которые объективно менеджмент предприятия может повлиять — Б. Ресурсные барьеры, вызванные дефицитностью необходимых ресурсов, и Критерии для определения степени

возможности и не возможности влияния на факторы 1 и 2 — В. Факторы (2), на которые менеджмент предприятия объективно не может повлиять. Сегментация позволяет проклассифицировать организационные проблематики на девять видов: А1–А3, Б1–Б3, В1–В3.

Формулировка типичной проблемы МСБ для взаимной трансформация материальных и нематериальных активов в бизнес-результаты

Проблема может быть относительно корректно сформулирована в терминах базового набора ресурсов: время; производственные мощности; материалы; деньги и финансы; люди и организаторы; информация, технологии — компетенции; мотивация деятельности. Как правило, исходная формулировка проблемы, изложенная менеджментом МСБ требует неоднократного уточнения и переформулирования, для четкого выявления заявленных в формулировке проблемы ресурсных дефицитов. Все, что не дефицит, значит, что эти ресурсы имеются в достаточном количестве, доступны, следовательно, они могут быть использованы менеджментом для ресурсных конвертаций в ключевых бизнес-процессах



МСБ. Очень важно и полезно, при принятии тех или иных ответственных менеджерских решений, использовать базовую управленческую измерительную линейку, оценивающую для заявляемых проблем и их степень «наблюдаемости», «контролируемости», «управляемости» и «влиятельности» со стороны руководителей МСБ (таблица 1). Важно отметить, что вопросы типовой проблематики рыночных организаций и вопросы взаимной трансформации материальных и нематериальных активов в материальные и нематериальные результаты обсуждаются в большинстве специализированной бизнес-литературы, в частности, посвященным сбалансированным системам показателей [Каплан, Нортон, 2010; Каплан, Нортон, 2012].

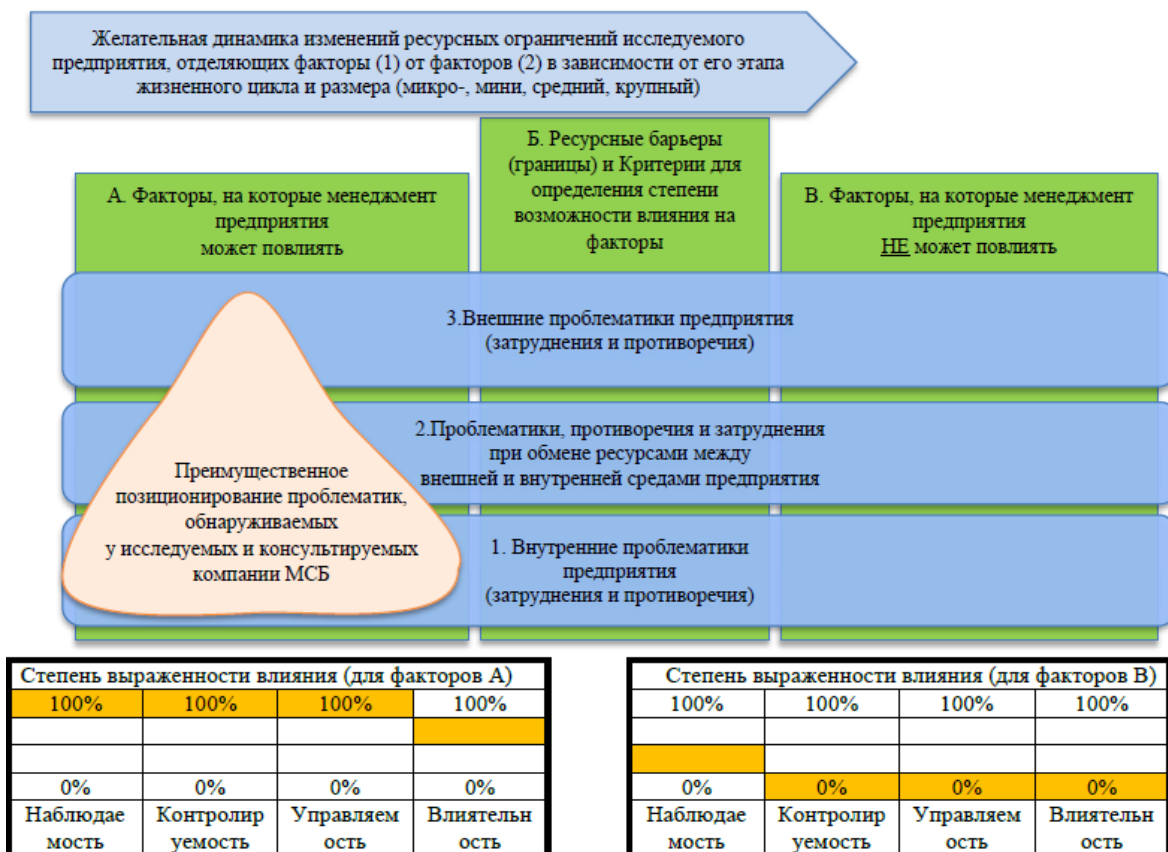


Рис. 1. Типы возможных проблематик. Сегментация по типам локуса контроля и степени выраженности влияния

Источник: рисунок составлен автором по данным настоящего исследования

Таблица 1. Примеры проблематик

Факторы (А, Б, В)	Степень наблюдаемости, контролируемости, управляемости, влиятельности (тип эталонной проблематики)	Частные эталонные барьеры внутри проблематик
А1	Достаточная для принятия адекватных внешним вызовам решений. Степень: Высокая (м. б. 100 %) – Высокая – Высокая – Высокая	В отношениях между основными подразделениями предприятия (внутренняя среда)
А2		В отношениях (коммуникациях) с контрагентами предприятия (в рамках отрасли)
А3		В экономике в целом безотносительно к исследуемому предприятию (внешняя среда)
Б1	Проблематика проведения границы (обнаружения ресурсного барьера). Проблематика определения достаточности (избыточности) и недостаточности (дефицитности) имеющихся у предприятия ресурсов. Проблематика формулирования адекватных критериев для определения степени возможности или невозможности влияния на факторы А и В	В отношениях между основными подразделениями предприятия (внутренняя среда)
Б2		В отношениях (коммуникациях) с контрагентами предприятия (в рамках отрасли)
Б3		В экономике в целом безотносительно к исследуемому предприятию (внешняя среда)



Факторы (А, Б, В)	Степень наблюдаемости, контролируемости, управляемости, влиятельности (тип эталонной проблематики)	Частные эталонные барьеры внутри проблематик
В1	Недостаточная. Степень: Низкая – Низкая – Низкая – Низкая (м. б. нулевая)	В отношениях между основными подразделениями предприятия (внутренняя среда)
В2		В отношениях (коммуникациях) с контрагентами предприятия (в рамках отрасли)
В3		В экономике в целом безотносительно к исследуемому предприятию (внешняя среда)

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Исследовательская гипотеза

Можно ли выявить и описать проблемные поля развивающихся предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ)?

Исследовательская часть

В таблице 2 приведены блоки проблематик, обнаруженных при исследовании большой группы (более 50) предприятий МСБ. Конкрет-

ные формулировки проблем даны в исходной формулировке, как они были заявлены высшим менеджментом МСБ, и в уточненной, после углубленного собеседования с автором статьи, формулировке, с акцентированием на дефицитные для текущей организационной ситуации ресурсы, явно или неявно заявленные в формулировке.

Таблица 2.1. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Типичная формулировка проблемы, заявленная устно и письменно менеджментом МСБ (исходная)	Формулировка проблемы (уточнённая)	Заявленный в формулировке проблемы ресурсный дефицит							
		Время	Производственные мощности	Материалы-Технологии	Деньги	Люди и оргструктуры	Информация	Компетенции	Мотивация деятельности.
Блок проблематик «Рынок/Клиенты»									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
На данный момент есть существенные трудности в определении рынка для организации. Связано с изменениями во внешней среде.	У менеджмента компании не хватает компетенций и информации в определении рынка компании						√	√	
Вследствие проблемы, описанной строчкой выше, возникает следующая: «заточенность» на одном клиенте, т.е. на протяжении последних 10 лет мы были монопоставщиками, были обеспечены работой и не прилагали усилий для освоения новых рынков.	Положение монопоставщика не мотивировала руководителей организации на расширение клиентской базы.							√	√
Практически отсутствуют повторные продажи	За долгое время корпоративные технологии и регламенты руководителями и сотрудниками, которым не хватает компетентностей, не сформулированы и не сформированы (закреплены), что, как следствие, снижает возможности развития бизнеса							√	√



Типичная формулировка проблемы, заявленная устно и письменно менеджментом МСБ (исходная)	Формулировка проблемы (уточнённая)	Заявленный в формулировке проблемы ресурсный дефицит							
		Время	Производственные мощности	Материалы-Технологии	Деньги	Люди и оргструктуры	Информация	Компетенции	Мотивация деятельности.
Блок проблематик «Рынок/Клиенты»									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Главными продавцом компании является собственник.	Собственники не умеют (не хотят, боятся) квалифицированно делегировать свои полномочия подчиненным, что приводит к нерациональной сверх загрузке собственника и «выученной беспомощности» сотрудников.							v	v
Часто Клиент не доверяет продавцам из-за прошлого негативного опыта покупок	Накопленный отрицательный опыт потребления (например, некачественное обслуживание) снижает уровень доверия потенциальных покупателей к продукции компании и её сотрудникам.						v	v	v
У клиента единственный критерий для выбора — цена.	Компания не может сформулировать линейку дополнительных ценностей для клиента						v	v	v
Мы представляем не уникальную услугу, поэтому у клиента огромный выбор среди конкурентов	Компания не может сформулировать линейку дополнительных ценностей для клиента						v	v	v
Рынок практически не регулируется государством	Компания не умеет работать в реальные рыночные условия							v	
Отсутствие отдела продаж в организации и отсутствие опыта и навыков для его создания	Организационная структура организации не совсем адекватна внешним рыночным вызовам					v			
Доля рынка, как и объемы продаж продукции за последние два года резко упали, в основном из-за изменений внешней среды	У компании нет источников достоверной информации о возможных изменениях рынка и, соответственно, корректных технологий адекватного реагирования на рыночные угрозы, что приводит к постоянному сокращению доли рынка, занимаемого компанией, и резкому снижению объемов продаж и выручки в абсолютном выражении				v		v	v	v
Региональный рынок сокращается, приходится выходить на рынки других регионов, что сделать очень трудно и без личных знакомств и рекомендаций практически невозможно	Вынужденных выход на новые (для компании) рынки требует соответствующих компетенций, которых сейчас нет у руководителей компании и сотрудников		v					v	



Типичная формулировка проблемы, заявленная устно и письменно менеджментом МСБ (исходная)	Формулировка проблемы (уточнённая)	Заявленный в формулировке проблемы ресурсный дефицит							
		Время	Производственные мощности	Материалы-Технологии	Деньги	Люди и оргструктуры	Информация	Компетенции	Мотивация деятельности.
Блок проблематик «Рынок/Клиенты»									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нет научного подхода к исследованию рынка, все строится на интуиции первого лица, т.е. нет исследований в части структуры рынка, товара компании, целевого сегмента, цены, потребителя, конкурентов, свободных ниш.	Первое лицо не замотивировано на применение научных, а не интуитивных подходов при исследовании рынков, «ниш», целевых рыночных сегментов и аудиторий						√	√	√
Емкость рынка. Резко уменьшилась в разы. Низкая покупательная способность в регионе	Нестратегичность мышления руководителей при объективном сокращении рынка						√	√	√
	Оправдание фактом «Резкое уменьшение рынка» без корректно проведенных исследований. По сути, попытка объяснить свою профнекомпетентность							√	√
Отсутствует система продвижения и каналы дистрибуции	Менеджмент компании не обладает компетенциями в формировании системы продвижения продукта и каналов продаж							√	√
Итого:		0	1	0	2	1	8	12	11

Выводы по блоку проблем «Рынок/Клиенты»

Практически у всех менеджеров анализируемых компаний отсутствуют компетенции в проведении маркетинговых исследований. Слабо развиты компетенции в стратегировании и методологиях анализа продуктовых цепочек, их продвижения на рынок. Управление в компаниях проходит по принципу жёсткого единоначалия руководителя компании или собственника. В большинстве компаний менеджерских компетенций руководителям не хватает и руководители при принятии решений основываются исключительно на интуитивных принципах.

Таблица 2.2. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Технологии/Продукт									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нет четкого понимания, какой конкретно продукт мы выпускаем	Продуктовая матрица компании по всем видам её деятельности (основным, проектным и обеспечивающим) с подробной расшифровкой всех производимых продуктов (товары, работы, услуги и т. д.) не проработана. Это не позволяет четко сформулировать бизнес-модель компании, механизмы формирования корпоративных политик, обеспечивающих текущую рентабельность бизнеса и возможность его устойчивого развития.							√	√
Слабое поверхностное знание своего продукта всеми сотрудниками от мастеров до топов	Слабое поверхностное знание своего (корпоративного) продукта всеми сотрудниками						√	√	



Блок проблематик Технологии/Продукт									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В производстве на некоторых видах продукции устаревшие технологии производства	Для производства некоторых видов продукции до сих пор используются устаревшие затратные технологии			√					
Так как рынок не исследован, нет решений по усовершенствованию какого-либо продукта или выводу на рынок нового	По сути, у компании нет маркетинговой политики, адекватной изменениям целевых рынков								
Имеем в своем распоряжении несколько видов продукции, которые никто не выпускает в регионе и в соседних регионах, но не можем продать								√	
Не проводится работа по постоянному улучшению качества продукта, которые можно провести и без больших финансовых вложений									
Нет анализа продуктов, т. е. даже ABC анализа не существует									
Ограниченность в средствах для инноваций или постоянного улучшения продукта	Менеджмент компании не эффективно использует свои финансовые ресурсы				√				
В целом продукт должен определять организационную структуру компании, но этого в полной мере нет	Диссонанс между имеющимися продуктовой матрицей и организационной структурой			√		√			
Если принять, что основной продукт нашей организации – это сложные машиностроительные механизмы, то не определены и в следствие не развиваются подпродукты (например, обслуживание)	Специалисты, отвечающие за наполнение продуктовой матрицы её изначально недостаточно хорошо проработали и, к сожалению, сейчас не замотивированы на её дальнейшую качественную проработку (напр., в части оказания сопутствующих оплачиваемых услуг)						√	√	√
Самое главное, мы не производим продукт, который сам бы и давал нам работу. Сейчас мы оказываем услуги и работаем на «субподряде»									
Большие накладные расходы, как следствие – неконкурентная цена на рынке	Отсутствуют навыки управления издержками, а также навыки формирования цены и себестоимости (адекватных запросам рынка и обеспечивающих рентабельность для компании)							√	
Не определен чёткий ассортимент продукции, которую мы выпускаем, работая по принципу «мы можем» все, каждый проект как новый, соответственно новые задачи, новые расходы. Нет «конвейерного» продукта	Устоявшаяся практика, предполагающая постоянную дискретность производства, провоцирует компанию работать в режиме «проектного офиса», что практически всегда предполагает низкую доходность для компании за счет постоянной переналадки сложного, т. е. основной бизнес продукт как таковой отсутствует.							√	√
Начали внедрять «Lean Production», но после первых успехов забросили, хотя эффект экономический был	Нет мотивации на постоянное применение лучших практик (напр., «Lean Production») или преодоления обнаруженных производственных затруднений, снижающих производительность труда								
Увеличение производительности труда, как всегда, стоит остро и на площадках, и в цехах. При этом программа оптимизации производства и его развития не разрабатывается									√
Итого:		0	0	2	1	1	2	6	2

Выводы по блоку проблем «Технологии/Продукт»

В дополнение к выводам по первому блоку: отсутствие компетенций в проведении качественных маркетинговых исследований и стратегирования, необходимо добавить, что у большинства анализируемых компаний наблюдается дефицит актуальных производственных технологий и продуктовых инноваций, что усложняет их продвижение на рынок и ухудшает их конкурентоспособность. Компании работают с непомерно высокими издержками, которые можно было исключить, применяя методы бережливого производства.



Таблица 2.3. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Сотрудники									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Из-за региона толковые сотрудники, набравшись опыта, уезжают в Мск.	Компания не может удержать квалифицированные кадры из-за слабой мотивационной модели и условий труда							√	√
Мы несем большие финансовые потери, когда обученные работники увольняются									
Из-за изменения внешней ситуации – упадок мотивации. Люди предполагают, что в ближайшие несколько лет ничего не поменяется.	В компании не осознают важность построения корпоративной культуры и не могут создать эффективную систему мотивации.							√	√
Часть персонала сопротивляется изменениям. Из-за этого внутренний конфликт	В компании не осознают важность построения корпоративной культуры и не могут создать эффективную систему мотивации.							√	√
Разный возраст, разное мировоззрение								√	√
Сотрудники хотят обучаться, но внедрять, что самое сложное – нет								√	√
Низкий уровень исполнительской дисциплины									
Не выстроена система профессиональной подготовки (обучения) персонала, в том числе система внутрикорпоративного обучения и развития сотрудников	Менеджмент компании не мотивирован выстраивать систему профессиональной подготовки (обучения) персонала, в том числе система внутрикорпоративного обучения и развития сотрудников							√	√
На некоторых направлениях зависимость от одного работника									
Нет системы планирования карьеры	В компании не разработана система карьерного планирования							√	√
Несоответствие между реальным поведением исполнителя и ожиданиями от него руководителя.	Действующая в компании система мотивации не отвечает ее целевым задачам								
Работа сотрудников на процесс, а не на результат (главное сделать, а какой ценой?)								√	√
У людей отсутствует понимание, за какие результаты труда персонал получает свою зарплату									
Большое количество «выгоревших»									
Достаточно большое количество пенсионного и пред пенсионного возраста. Опытных практически нет	Менеджмент компании не замотивирован и не обладает необходимыми компетенциями выстраивания системы профессиональной подготовки (обучения) персонала, в том числе системы внутрикорпоративного обучения и развития сотрудников							√	√
Все смотрят на руководителя и ждут от него решения	В компании не осознают важность построения системы делегирования полномочий							√	√
Итого:								10	10

Выводы по блоку проблем «Сотрудники»

В основном в компаниях отсутствуют отделы по персоналу, если в некоторых они и есть, то выполняют функцию отдела кадров. Из-за этого полностью отсутствуют мотивационные модели для персонала, в следствие чего наблюдается высокая текучесть кадров и отсутствие у работников заинтересованности в работе.

Таблица 2.4. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Деньги/Финансы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Огромные неплатежи со стороны гос.заказчиков. Суды выигрываем, но время уходит и оборачиваемость низкая. На бумаге деньги есть, но на самом деле – «от зарплаты до зарплаты»	Отсутствует система финансового мониторинга и контроля				√			√	



Блок проблематик Деньги/Финансы									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
В регионе денег мало, что сказывается на заказах. Не оптимальные расходы для поддержания жизни фирмы	Отсутствует система управлением издержками и планирования заказов							√	
Итого:					1			2	

Выводы по блоку проблем «Деньги/Финансы»

Многие из анализируемых компаний привыкли к высоким издержкам после удачного для всей российской экономики периода 2000–2014 годов, когда высокие цены на нефть обеспечивали высокий уровень потребительского спроса. После 2014 года компании не смогли перестроиться на новые модели управления издержками, в следствии чего стали наблюдаться постоянные кассовые разрывы и сложности с финансовыми ресурсами.

Таблица 2.5. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Менеджмент									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Владелец с производственным мышлением изначально смотрит в сторону, противоположную хорошим продажам	Несбалансированность в управлении компании						√	√	√
В основном низкие навыки и низкая мотивация руководителей	В основном низкие навыки и низкая мотивация менеджмента							√	√
У высшего руководства компании недостаточно знаний в области современного «менеджмента»	У высшего руководства компании недостаточно знаний в области современного «менеджмента»							√	
В компании неопределены стратегические цели и тактические задачи её развития, что отражается на понимании развития её сотрудников (или отдельных категорий должностей) со стороны высшего руководства	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии						√	√	√
Всепожирющая текучка у топов	Менеджмент компании не может выстроить систему управления и деятельности, при которой прекратится текучка кадров управленческого состава							√	√
Неумение большинства руководителей структурировать цели компании, делегировать полномочия по их достижению нижестоящим руководителям и организовать контроль их деятельности	Отсутствие навыков руководства в эффективном управлении, в том числе делегирования							√	√
Нет системы управления, которая предусматривает разработку и утверждение всех плановых документов по установленной форме и в срок, чтобы собственник и генеральный директор имел возможность в любое время видеть, что на самом деле происходит с теми параметрами, которые он назначил своим руководителям, утвердив им указанные документы	Отсутствие системы контроля за основными показателями деятельности							√	√
Нет системы конкретных целей управления на свои плановые периоды времени.	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	
Из предыдущего пункта, вытекает что менеджмент предприятия должен иметь реальный план достижения каждой цели, входящей в систему конкретных целей холдинга на данные периоды времени. Также он должен иметь экономические план их достижения и технологии достижения	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	



Блок проблематик Менеджмент									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Часто неправильное разделение функций и обязанностей, что ведет к дублированию и перекладыванию ответственности	Отсутствие навыков у руководства в эффективном управлении, в том числе в создании системы распределения функций, задач и ответственности							√	
Слабая автоматизация процессов	Отсутствие плана технологических инноваций			√			√	√	
Непонимание, что для того, чтобы любой план мог быть воплощен в жизнь, он должен быть поэтапно расписан, привязан к конкретным моментам времени, обеспечен ресурсами, мотивировал бы сотрудников на его выполнение, и была бы установлена ответственность за его невыполнение	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Непонимание, что эффективность оргструктуры компании определяется относительно системы целей, для достижения которых эта структура и создается	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Отсутствует процесс задания подразделениям компании целей, обеспеченных ресурсами	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Отсутствие четкой системы мотивации и ответственности за конкретные результаты деятельности	Неэффективная система мотивации в компании								√
Итого:				1			3	14	10

Выводы по блоку проблем «Менеджмент»

В большинстве анализируемых компаний менеджмент и собственники не обладают необходимыми компетенциями для предотвращения кризиса и выводу компаний на следующий уровень развития. Мышление и принятие решений основано исключительно на прошлом опыте и интуитивных принципах. Получение дополнительного образования и овладение новыми для себя знаниями и компетенциями рассматривается как пустая трата времени. В части анализируемых компаний наблюдается проблема с ее ростом, руководство не может адекватно управлять бизнесом, который стал значительно крупнее.

Таблица 2.6. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Среда/ корпоративная культура									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Высокая скорость изменений внешней среды повлекла за собой необратимые негативные изменения корпоративной культуры организации	Менеджмент компании не уделяет время и ресурсы на создание корпоративной культуры, как фактору выполнения стоящих перед компанией стратегических задач.							√	√
Неумение инвестировать в мероприятия по управлению репутацией, так как отдача на инвестиции не подтверждена, репутация организации держится на фаундере								√	√
Нет общего понятия кто и в какой степени оказывает на нас влияние (Регулирующие организации: федеральные, региональные, государственные. Средства массовой информации: общественные, финансовые, отраслевые. Отраслевые ассоциации. Рынки капитала. Заказчики)	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Связи между направлениями внутри организации непрочны и разобщены. Нет единой цели и направления	Стратегические цели компании не декомпозированы на все уровни компании							√	√



Блок проблематик Среда/ корпоративная культура									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Более старшее поколения очень боятся перемен, поэтому при любой попытке реструктуризации — «итальянская» забастовка или откровенный саботаж	Менеджмент компании не обладает должными компетенциями по трансформации бизнеса							√	√
В связи с быстрыми изменениями внешней среды и быстрого роста, произошедшего за последние 10 лет, организационная структура фирмы поломалась, не изменилась, а именно сломалась и ничего взамен не сделано, так как каждый день решались краткосрочные операционные задачи	Менеджмент компании не обладает должными компетенциями по трансформации бизнеса							√	√
Общей генеральной цели, миссии у предприятия нет. Выжить – это не цель	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Структура – в связи с изменениями и предстоящим объединением нет четкого представления не то что о детальном плане на бумаге, но и о количестве и составе подразделений, каналов коммуникаций по которым передается информация для принятия решений	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Нет четко поставленных задач, ограниченных параметрами: сроки, ресурсы, результат. Коллектив организации нуждается в сильной встряске	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Организационная среда в организации не сформирована: нет системы коллективно разделяемых ценностей и убеждений, оказывающих влияние на результаты работы	Менеджмент компании не уделяет время и ресурсы на создание корпоративной культуры, как фактору выполнения стоящих перед компанией стратегических задач.							√	√
Не были готовы к резкому изменению ситуации в регионе	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Нет даже примерного понимания, какие факторы внешней среды будут на нас воздействовать прямо, а какие косвенно	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии							√	√
Итого:								12	12

Выводы по блоку проблем «Среда/ корпоративная культура»

В анализируемых компаниях полностью отсутствует программа разработки и улучшения корпоративной культуры, как инструмента повышения производительности труда. В стратегии, если она и есть, не уделяется внимание персоналу и развитию его мотивации.

Таблица 2.7. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Цели/Стратегия										
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Стратегия и цели предприятия не прописаны и даже нет зачаточного их состояния	У менеджмента компании отсутствуют компетенции и свободное время на написание стратегии						√	√	√	
Если это можно назвать целью, то на данный момент достаточно быстро переключиться в поиске заказов со стороны частных инвесторов							√	√	√	
Отсутствие ориентации на перспективу							√	√	√	
Итого:								3	3	3

Выводы по блоку проблем «Цели/Стратегия»

В анализируемых компаниях полностью отсутствует стратегия как рабочий документ. Стратегические ориентиры, если они и есть, то вырабатываются собственниками или топ-менеджерами без привлечения других руководителей, в следствии чего это больше похоже на лозунги, неподкреплённые анализом конкурентной среды и возможностей. Цели компаний размыты, не донесены до сотрудников.



Таблица 2.8. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик		Задачи/Структура							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
На данный момент существует вертикальная интеграция, хотя есть гипотеза, что пора перейти к организации «сетей» с горизонтальными связями	Несоответствие организационной структуры компании функциональному распределению по отделам и должностям						√	√	√
Хочется найти «золотую середину» между централизацией и децентрализацией властных функций	Несоответствие организационной структуры компании функциональному распределению по отделам и должностям						√	√	√
Разногласия по организационным вопросам в совете директоров	Отсутствие стратегии в компании						√	√	√
Неудовлетворительное функционирование предприятия из-за роста издержек и не оптимальной структуры предприятия	Несоответствие организационной структуры компании его стратегическим целям						√	√	√
Пока нет новой структуры, то нет возможности продуктивно ставить задачи, ответственность работников, бизнес-процессы	Отсутствует организационная структура						√	√	√
Закрепленные функции структурных подразделений не покрывают потребности управления хозяйственными процессами, осуществляемыми на предприятии	Несоответствие организационной структуры компании функциональному распределению по отделам и должностям						√	√	√
Дублирование функций различных подразделений достаточно сильное. Не разработаны и не действуют процедуры контроля	Несоответствие организационной структуры компании функциональному распределению по отделам и должностям						√	√	√
Итого:							7	7	7

Выводы по блоку проблем «Задачи/Структура»

Во многих компаниях наблюдается диссонанс их организационных структур и бизнес-моделей, чаще структуры слишком раздуты и не позволяют эффективно управлять процессами и людьми по всей иерархии. Так же встречались совсем размытые компании, в которых было сложно выявить распределение функционала и задач по должностям.

Таблица 2.9. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик		Вознаграждения							
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Слабая или отсутствующая связь между зарплатами и реальными результатами деятельности сотрудника	Менеджмент компании не может создать мотивационную модель для всех сотрудников, которая будет отвечать задачам его стратегического видения							√	√
Устаревшая структура оплаты труда, которая не учитывает требования новой технологии и изменившейся структуры работы								√	√
Отсутствуют не денежные виды поощрений. Невнимательность к деталям со стороны менеджеров при вознаграждении или поощрении								√	√
Отсутствие в некоторых направлениях работы мотивирующих и стимулирующих составляющих (например, за сдачу раньше срока, или экономия ресурсов)								√	√
Итого:								4	4

Выводы по блоку проблем «Вознаграждения»

Отсутствие мотивационных моделей и корпоративной культуры в компаниях ведёт к несбалансированной системе вознаграждений, которая абсолютно не прозрачна и в основном базируется на монетарных способах поощрений. Это, на мой взгляд, устаревший и абсолютно не работающий на долгосрочную перспективу метод, причин менять который, руководство компаний не видит.



Таблица 2.10. Блоки проблематик, в исходной формулировке и уточненные, с оценкой заявленных в них ресурсных дефицитов

Блок проблематик Информация									
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Нет системы обмена информацией между подразделениями. У каждого своя есть, но общей нет	Менеджмент компании не видит важности и необходимости создания единой и эффективно работающей информационной системы						√	√	√
Не определены потенциальные угрозы и защита информации (техническая, финансовая и т.д. документации).							√	√	√
Нет автоматизированной системы обмена информацией							√	√	√
Итого:		0	0	0	0	0	3	3	3

Выводы по блоку проблем «Информация»

В анализируемых компаниях обмен информации находится на уровне компаний в стадии стартапа. Руководство не придаёт должного значения формированию эффективного информационного обмена, хотя стоимость таких технологий за последнее время значительно снизилась.

Таблица 2.11. Сводная

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Итого:		1	2	2	3	2	26	73	62

Источник: таблица составлена автором по данным настоящего исследования

Обсуждение полученных результатов

Проблемы в исходной и в уточненной формулировках (что определяет соответствующий инструментарий для их разрешения) достаточно часто пересекаются только частично, что, однозначно, предполагает потери при неверно поставленной и решаемой (или в итоге не разрешенной) проблеме. Также, очень часто корневые проблемы компаний перемешиваются со следствиями данных проблем.

У руководителей компаний и их сотрудников наблюдается отсутствие мотивации на выработку устойчивых навыков и успешного внедрения, при обнаружении и кратковременном использовании, лучших отраслевых практик.

Удивительно, но проблем с недостатком времени (как важного ресурса) по первым двум блокам проблематик клиентами (консультируемыми руководителями) не заявлено.

Большинство проблем лежат во внутренней среде компаний, хотя по опросам предпринимателей большинство жалоб вызывают высокие налоги и падение потребительского спроса. (по данным опроса НАФИ).

Внешняя среда всегда неблагоприятна и это нормально, идеальных рынков и отсутствия конкурентов не прогнозируется

Большинство анализируемых компаний остановилось в развитии на двух стадиях «Младенчество» и «Давай-Давай» (по шкале Адизеса), многие

из них останутся и погибнут там же. Потенциала для развития хватает, но собственники при этом не видят перспективы, не хотят дальнейшей трансформации из-за ряда причин: моральная усталость от ведения бизнеса, отсутствие компетенций, непонимание динамики изменений на рынке.

Заключение

Блоки проблематик, представленных в таблицах 1–10, позволяют, понимая, что дефицит и не дефицит, продумать и предложить планы дальнейшей необходимой ресурсной конвертации и дальнейшей трансформации для каждого конкретного предприятия МСБ из исследуемой или любой другой группы компаний.

На исследовательский вопрос, заданный в заголовке «Можно ли выявить и описать поля проблематик для развивающихся предприятий малого и среднего бизнеса (МСБ)?» можно ответить утвердительно, добавив, что корневые проблемы относятся к недостаточным компетенциям менеджмента и отсутствию мотивации у сотрудников. Необходимо отметить, что создание мотивационных систем так же входит в круг непосредственных задач менеджмента.

Первым шагом на пути трансформации, на мой взгляд, должен быть изменённый менеджмент, основанный не на интуиции и ретроспективном опыте прошлых лет, а на базе обучения всего руководящего состава компаний (при этом принципиальная разница, в каком виде будет



проходить данное обучение: бизнес-школа, внутреннее обучение в компании, повышение квалификации и т. д.), на изучении лучших российских и зарубежных практик. Главное, это поменять отношение людей к получению новых знаний, убрать шоры и наладить процесс непрерывных стратегических улучшений.

Конфликт интересов
Автор подтверждает, что представленные данные не содержат конфликта интересов.

Список источников

Каплан Р. С., Нортон Д. П. Организация, ориентированная на стратегию. Как в новой бизнес-среде преуспевают организации, применяющие сбалансированную систему показателей. М.: Олимп-Бизнес, 2010. 412 с.: ил.

Каплан Р. С., Нортон Д. П. Стратегические карты. Трансформация нематериальных активов в материальные результаты. М.: Олимп-Бизнес, 2012. 486 с.: ил.



RUSSIAN MANAGEMENT: A MODERN PERSPECTIVE

*Sergey Fedorov*¹

DEVELOPMENT OF A SOLUTION SYSTEM FOR THE TRANSFORMATION OF SMALL AND MEDIUM-SIZED BUSINESSES

Abstract. The demand for this study is due to the professional interest of enterprise managers and consultants, which is expressed in the search for problem areas of companies and their solutions. The relevance of qualitative research is due to the fact that the range of client problems is quite wide and heterogeneous. The purpose of research is to identify the main problems of small and medium-sized businesses. The research methods are to consider specific problem situations and relationships in a small and medium-sized company, including using the methodology "Formulation of problems in terms of eight basic resources", "Business model of an enterprise based on a product matrix". The results of the research will be the identified problems of companies, their analysis and the search for solutions. The practical relevance of the research lies in the development of practical reports for company management and management consultants.

Keywords: problem fields, small / medium business, management consultant, business activity model, sustainable development concept, business-screening.

JEL: M10

1 **Fedorov Sergey Alexandrovich** – EMBA, DBA program student of Graduate School of Corporate Management of the RANEP. Moscow, Russia. E-mail: sfedorov3@gmail.com.

References

Kaplan R. S., Norton D. P. *Organizatsiya, oriyentirovannaya na strategiyu. Kak v novoy biznes-srede preuspevayut organizatsii, primenyayushchiye sbalansirovannuyu sistemu pokazateley* [Strategy-oriented organization. How do organizations using a balanced scorecard succeed in the new business environment]. Moscow: Olimp-Business Publ., 2010. 412 p. : ill. (in Russian).

Kaplan R. S., Norton D. P. *Strategicheskiye karty. Transformatsiya nematerial'nykh aktivov v material'nyye rezul'taty* [Strategic maps. Transformation of intangible assets into tangible results]. Moscow: Olimp-Business Publ., 2012. 486 p.: ill. (in Russian).

