

## Внимание: кризис в бизнесе!

Рано или поздно Владелец любой Компании попадает в ситуацию, когда то, что реально происходит в его бизнесе, существенно отличается от желаемого. На уровне симптомов это воспринимается как рост проблем, решать которые катастрофически не хватает ресурсов (временных, технологических, кадровых, финансовых....) Кажется, что изменились законы мироздания: действия, которые раньше приносили пользу, теперь, как минимум, вообще не влияют на события.

Кризисы в бизнесе так же неизбежны, как человеческие болезни. Их появление связано с самой природой бизнеса. Чувствуя рост проблем и не зная правильных моделей выхода, Владелец Компании начинает предпринимать решительные действия или не делает ничего в тайной надежде, что как-нибудь «само пройдёт». Ни та, ни другая модель поведения не способствует разрешению ситуации.

### Источники кризиса

Развитие рынка вызывает непрерывные изменения всех его составляющих. Меняются законодательство, поведение покупателей, требования каналов дистрибуции, действия и количество конкурентов и многое другое. Изменения на рынке меняют набор обязательных требований, без выполнения которых Компания не может существовать и развиваться. Следовательно, развитие рынка вызывает обязательную необходимость в изменениях действий самой Компании. Если действия Компании не соответствуют требованиям рынка, то возникает так называемый «внешний кризис».

Сама Компания тоже находится в непрерывном процессе изменений. Появляются новые идеи, новые сотрудники, новые клиенты, новые подразделения, новые товары и услуги и т.п. Успешное развитие бизнеса только ускоряет этот процесс. И, соответственно, стимулирует появление внутренних проблем уже управленческого характера: все составляющие корпоративного бизнеса координируются для достижения целей Владельца именно системой корпоративного управления. Если эта система не справляется с необходимым на сегодняшний день объёмом задач (решение которых диктуется требованиями рынка), то возникает «внутренний кризис».

К сожалению, в Компаниях обычно имеют место оба кризиса: с одной стороны, Компания не выполняет требования рынка, с другой – не умеет организовать собственные ресурсы.

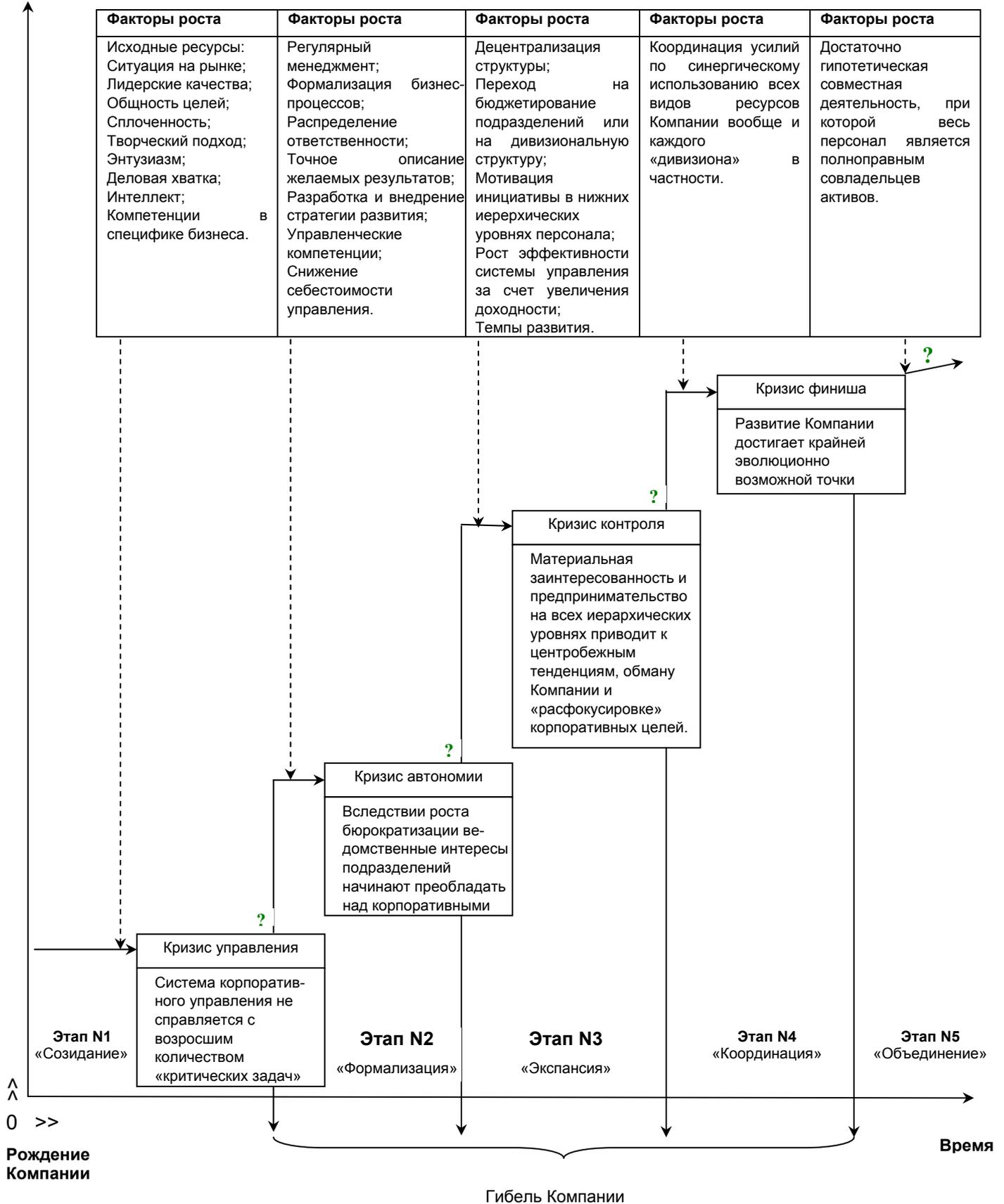
### Что делать?

Разобраться в особенностях этих процессов может помочь знание закономерностей организационного развития. Эти закономерности относятся к категории фундаментальных законов, т.е. под их действие попадает любая Компания вне зависимости от области бизнеса и желания владельцев.

**Размер Компании**  
(количество сотрудников  
+ объем бизнеса)

**Эволюция организационного развития**

(автор: Ларри Грейнер).



### **Закономерности**

Сроки прохождения этапов могут быть самым различными и определяются тремя «корпоративными» факторами: **время действия на рынке; количество сотрудников; объем бизнеса.** Факторы могут расти одновременно (и тогда организационное развитие ускоряется) или в том или ином сочетании. Скорость их роста зависит от собственных желаний Владельца и от его реакции на давление со стороны рыночных факторов. Развиваясь внутри «этапа», Компания накапливает характерные для этого этапа проблемы, которые неизбежно приводят к организационному кризису. Для его разрешения необходимо в той или иной степени менять работу элементов системы корпоративного управления. Если не предпринять правильных действий, то кризис будет продолжаться, а развитие Компании, соответственно, замедлится и со временем остановится. Невозможно перейти на следующий этап корпоративного развития, не перестроив систему корпоративного управления в соответствии с необходимыми закономерностями. После правильного выполненного «перехода» старые проблемы исчезают и начинают накапливаться новые, характерные для следующего этапа. В конечном итоге неизбежен новый организационный кризис.

### **Системные ограничения**

Заведомо обречены на провал любые попытки «обмануть» этапность и сразу выйти на III этап «Экспансия». Дело в том, что позитивное массовое использование «предпринимательских» качеств персонала возможно только в том случае, если персонал прошел «Этап N2 Формализация», научился работать по регламентам (играть по правилам) и обладает необходимой управленческой компетенцией. Если просто «развязать» творческую инициативу масс в Компании, не связанной системой контролирующих регламентов, то персонал начинает воровать или получившие самостоятельность подразделения уводят активы «материнской» Компании. Это объясняет развалы многих крупных компаний, которые попытались нарушить закономерности организационного развития без соблюдения «законов перехода».

### **Иллюзии Владельцев**

Компания, которая полноценно не завершила этап I «Созидание», может нести в своей системе корпоративного управления элементы, которые, казалось бы, свидетельствуют о ее принадлежности к более зрелому этапу. Так, например, в Компании могут быть соответствующие регламенты, инструкции, корпоративные паспорта, положение о внутреннем «хозрасчете» и т.д. Весь вопрос не в том, есть ли все эти «бумаги», а в том, несут ли эти документы реальную нагрузку - происходит ли так, как написано, или выполняют ритуально-декоративную функцию, а управление происходит при помощи каскада разовых приказов, премии и наказания раздаются, преимущественно исходя из субъективных оценок и т.д. **Т.е. – реальный этап организационного развития определяется не по атрибутам, а по доминирующим элементам системы корпоративного управления**

### **Любителям «таблеточных» решений**

Сложные вопросы не удаётся решать простыми методами. Наоборот, один из «Мерфизмов» гласит: «Любая сложная задача имеет простое, всем понятное, неправильное решение». Кризиса нельзя избежать но, профессионально ориентируясь в закономерностях организационного развития, появляется возможность «ранней диагностики» и, соответственно, организации правильной и

последовательной реакции. В этом случае организационный кризис позволяет не только выйти на новый этап развития с минимальными потерями, но и использовать такие возможности кризиса как диагностика «скрытых дефектов» и радикальное положительное обновление всех областей деятельности Компании (в китайской азбуке слово «кризис» состоит из двух иероглифов: «опасность» и «возможность»). Для этого необходимо осваивать науку управления и учиться последовательноприменять полученные знания на практике. Только здравого смысла уже явно недостаточно. Напомню, что с точки зрения здравого смысла Земля плоская, а самолёт не может летать, так как не машет крыльями.

Управляющий партнёр консалтинговой компании «Amadeus Group» Александр Фридман.