

ОПРОСНИК 10 ВОПРОСОВ, КОТОРЫЕ СОБСТВЕННИК И HRD ДОЛЖНЫ ЗАДАТЬ СЕБЕ ДО КОНЦА ГОДА

С чем вы входите в 2027-й?

Год заканчивается. И где-то между закрытием квартальных отчётов, согласованием бюджетов и подготовкой к праздникам возникает вопрос, который неудобно задавать вслух:

Ваша компания входит в 2027 год с прочным фундаментом — или вы тащите за собой шлейф нерешённых управленческих проблем?

КАК ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЭТОТ ЧЕК-ЛИСТ

В каждом вопросе отметьте утверждение, которое наиболее точно описывает текущую ситуацию в вашей компании. Не ту, что «должна быть» или «хотелось бы» — ту, что реально есть прямо сейчас.

Честность — главное условие иначе диагностика покажет красивую картинку, но не реальную проблему.

В конце — интерпретация: по каким вопросам у вас больше всего «красных флагов», какой формат работы вам нужен и с чего начать.

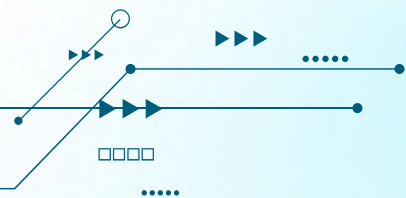
БЛОК 1. НАПРАВЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ В ТОП-КОМАНДЕ

Есть ли у компании компас: понимание, куда идём и зачем.

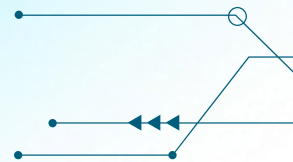
ВОПРОС 1. МОЖЕТ ЛИ ТОП-КОМАНДА ВНЯТНО ОБЪЯСНИТЬ, КУДА ДВИЖЕТСЯ КОМПАНИЯ?

- A. Да. Каждый член топ-команды может своими словами, без презентации и лозунгов, объяснить: куда мы идём, зачем мы существуем, что для нас критично в ближайшие 12 месяцев.
- B. Частично. Общее направление понятно, но детали расходятся. Маркетинг тянет в одну сторону, продажи — в другую, производство — в третью. Каждый считает, что понимает стратегию, но на деле интерпретирует её по-своему.
- C. Нет. Топ-команда не может договориться о направлении. Собственники и ключевые руководители расходятся в понимании приоритетов. Стратегия существует на бумаге, но в реальности каждый тянет в свою сторону.

► Красный флаг: ответ «C». Если топ-команда не согласована по направлению, никакие управленческие сессии и пересборки не помогут. Сначала нужна стратегическая сессия — чтобы договориться о базовых вещах: куда идём, зачем, от чего отказываемся.



НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ВОПРОС 2. ЕСТЬ ЛИ ЯСНОСТЬ, ОТ ЧЕГО КОМПАНИЯ ГОТОВА ОТКАЗАТЬСЯ?

- A. Да. Компания чётко понимает, что не будет делать в 2027 году, даже если появится соблазн. Есть критерии, по которым мы говорим «нет» новым проектам, клиентам, направлениям.
- B. Частично. Понимаем, что нужно сфокусироваться, но не можем договориться, от чего именно отказаться. В итоге берём всё, распыляем ресурсы и не доводим до конца ни одно направление.
- C. Нет. Компания берёт всё, что предлагают. Нет фильтров, нет приоритетов. Ресурсы распыляются, команды перегружены, результат размыт.

► Красный флаг: ответ «С». Если компания не умеет говорить «нет», она не управляет стратегией — стратегия управляет ею. Это вопрос не исполнения, а согласования направления на уровне топ-команды.

ВОПРОС 3. ПОНИМАЮТ ЛИ КОМАНДЫ НА МЕСТАХ, КАК ИХ РАБОТА СВЯЗАНА С ОБЩИМ НАПРАВЛЕНИЕМ?

- A. Да. Руководители функций и линейные сотрудники могут объяснить, как их ежедневная работа влияет на общие цели компании. Есть связь между «я делаю это» и «компания движется туда».
- B. Частично. Топ-команда понимает связь, но на местах она теряется. Руководители среднего звена транслируют цели формально, без контекста. Сотрудники делают задачи, но не понимают, зачем.
- C. Нет. Команды на местах не видят связи между своей работой и стратегией компании. Работа воспринимается как набор задач «сверху», без понимания общего смысла.

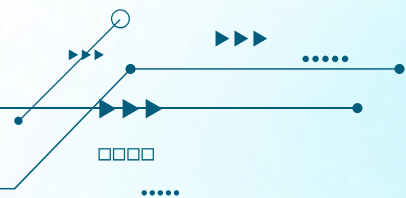
► Красный флаг: ответ «С». Если команды не понимают, зачем они делают то, что делают, — мотивация падает, вовлечённость снижается, текучесть растёт. Это не проблема «плохих сотрудников». Это проблема управленческого контура: решения не доходят до мест вместе с контекстом.

БЛОК 2. УПРАВЛЯЕМОСТЬ И ИСПОЛНЕНИЕ

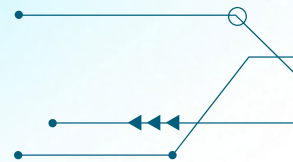
Доходят ли решения до результата: не «стратегия хорошая», а «решения реально исполняются».

ВОПРОС 4. ЯСНЫ ЛИ РОЛИ И ЗОНЫ ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПО КЛЮЧЕВЫМ РЕШЕНИЯМ?

- A. Да. По каждому стратегическому решению понятно: кто принимает, кто исполняет, кто контролирует, кто отвечает за результат. Нет зон, где «все вместе» или «никто не отвечает».
- B. Частично. По части решений роли ясны, по части — размыты. Когда что-то идёт не так, начинается поиск виноватого вместо решения проблемы.
- C. Нет. Роли и зоны ответственности не определены. Решения «зависают» между функциями. Каждый считает, что это зона ответственности другого. Конфликты между подразделениями усиливаются.



НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ



► Красный флаг: ответ «С». Размытые роли — это не проблема людей. Это проблема управленческих контуров. Компания не может исполнять решения, если не определено, кто за что отвечает. Нужна управленческая сессия — чтобы прояснить роли, настроить контур «цель → решение → действие → контроль» и договориться о правилах взаимодействия между функциями.

ВОПРОС 5. РАБОТАЮТ ЛИ РУКОВОДИТЕЛИ В РЕЖИМЕ РУЧНОГО УПРАВЛЕНИЯ?

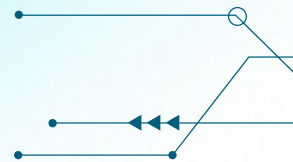
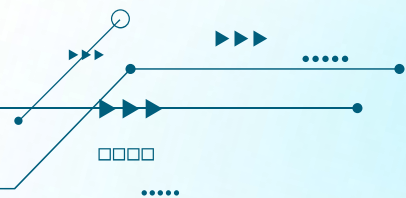
- A. Нет. Руководители управляют через систему: ставят задачи, делегируют, контролируют по результатам. У них есть время на стратегию, развитие команды и работу с клиентами.
- B. Частично. Некоторые руководители работают системно, некоторые — в режиме тушения пожаров. Зависит от конкретного человека и его управленческих навыков.
- C. Да. Большинство руководителей тратят 70–80% времени на ручное управление: тушат пожары, согласовывают каждый шаг, решают конфликты между функциями. Стратегические задачи откладываются «на потом».

► Красный флаг: ответ «С». Если руководители работают в режиме ручного управления, это не их личная проблема неэффективности. Это признак того, что управленческий контур не настроен. Система не работает без них, поэтому они компенсируют её отсутствие собой. Результат: выгорание, текучесть, потеря скорости.

ВОПРОС 6. ДОХОДЯТ ЛИ УПРАВЛЕНЧЕСКИЕ РЕШЕНИЯ ДО РЕЗУЛЬТАТА?

- A. Да. Между «решение принято» и «решение исполнено» проходит не больше 1–2 недель. Команды понимают, что делать, и делают.
- B. Частично. Часть решений исполняется, часть — «зависает». Непонятно, на каком этапе и почему решения теряются.
- C. Нет. Решения принимаются на уровне топ-команды, но не доходят до исполнения на местах. Проходит месяц, два, три — ничего не меняется. Собственник чувствует, что компания живёт своей жизнью, а он — своей.

► Красный флаг: ответ «С». Если решения не доходят до результата, проблема не в стратегии и не в людях. Проблема в управленческих разрывах — местах, где решения перестают двигаться к результату. Нужна управленческая сессия — чтобы найти, где именно теряется управляемость, и настроить контур исполнения.



ВОПРОС 7. ЕСТЬ ЛИ КОНФЛИКТЫ МЕЖДУ ФУНКЦИЯМИ?

- A. Нет. Функции работают согласованно. Есть правила взаимодействия, понятные всем. Конфликты возникают редко и решаются быстро.
- B. Частично. Периодически возникают трения между функциями, но они не критичны и решаются на уровне руководителей.
- C. Да. Функции воюют между собой. Маркетинг обвиняет продажи, продажи — производство, производство — логистику. Совещания превращаются в разборки. Каждая функция тянет в свою сторону.

► Красный флаг: ответ «С». Конфликты между функциями — это не «плохие люди». Это маркер того, что правила взаимодействия не определены на уровне системы. Когда нет правил, люди начинают воевать за ресурсы и зоны влияния. Нужна управленческая сессия — чтобы договориться о правилах взаимодействия между функциями не на уровне личных договорённостей, а на уровне системы.

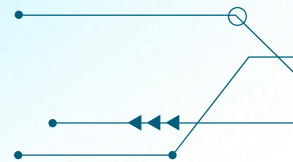
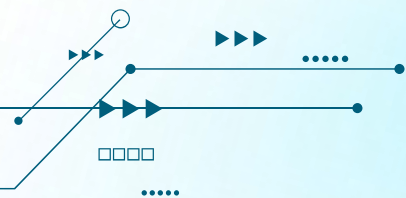
БЛОК 3. МАСШТАБ И АДАПТИВНОСТЬ

Соответствует ли модель управления текущей реальности, работает ли она в новом масштабе и в новых условиях.

ВОПРОС 8. СООТВЕТСТВУЕТ ЛИ ОРГСТРУКТУРА ТЕКУЩЕМУ МАСШТАБУ КОМПАНИИ?

- A. Да. Структура проектировалась под текущий масштаб и работает. Функции справляются с нагрузкой, решения принимаются быстро, клиенты получают ответ вовремя.
- B. Частично. Структура в целом работает, но в отдельных зонах видны проблемы: где-то перегруз, где-то дублирование функций, где-то решения принимаются слишком долго.
- C. Нет. Компания выросла, рынок изменился, а структура осталась прежней. То, что работало на 50 человек, ломается на 150. То, что работало в 2020-м, не работает в 2026-м. Клиенты ждут ответа неделями. Руководители перегружены. Функции рассинхронизированы.

► Красный флаг: ответ «С». Если оргструктура не поспевает за масштабом, точечные изменения не помогут. Не нужно переименовывать отделы или нанимать «спасителей». Нужно пересобрать модель управления под новую реальность. Нужна сессия по пересборке — чтобы определить, какое направление требует внимания (процессы, структура, продукт, каналы), и проработать его системно за 1–2 дня.



ВОПРОС 9. МЕНЯЛАСЬ ЛИ БИЗНЕС-МОДЕЛЬ ИЛИ СТРАТЕГИЯ ЗА ПОСЛЕДНИЕ 12–18 МЕСЯЦЕВ?

- A. Нет. Компания работает в той же модели, что и раньше. Рынок стабилен, клиенты те же, продукт тот же.
- B. Частично. Были изменения в продукте или каналах, но бизнес-модель в целом осталась прежней.
- C. Да. Рынок изменился. Клиенты изменились. Продукт перестал попадать в потребности. Конкуренты пришли из смежных отраслей. Старая бизнес-модель перестала работать, но компания продолжает делать «как раньше».

► Красный флаг: ответ «С». Если реальность изменилась, а модель управления — нет, компания теряет конкурентоспособность каждый день. Не нужно «подлатать» старую модель. Нужно пересобрать её под новую реальность. Нужна сессия по пересборке — чтобы определить, что именно требует пересборки: продукт, клиенты, процессы, структура, каналы — и проработать это через шесть измерений технологии.

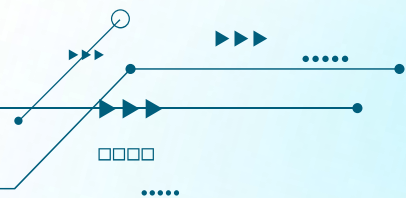
ВОПРОС 10. СПОСОБНА ЛИ КОМПАНИЯ АДАПТИРОВАТЬСЯ К ИЗМЕНЕНИЯМ БЕЗ ХАОСА?

- A. Да. Когда рынок меняется, компания быстро корректирует приоритеты, перераспределяет ресурсы и продолжает работать. Команды воспринимают изменения спокойно.
- B. Частично. Компания адаптируется, но с сопротивлением. Изменения внедряются медленно, команды саботируют, руководители перегружены.
- C. Нет. Любое изменение рынка воспринимается как кризис. Компания реагирует поздно, решения принимаются хаотично, команды выгорают от постоянного «аврала». Нет правил адаптации — только ручное управление.

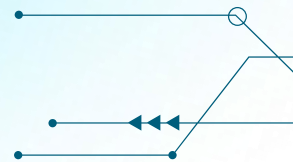
► Красный флаг: ответ «С». Если компания не способна адаптироваться без хаоса, проблема не в «плохих сотрудниках» и не в «слабой мотивации». Проблема в том, что модель управления не соответствует скорости изменений рынка. Нужна сессия по пересборке — чтобы настроить адаптивность на уровне системы, а не на уровне героических усилий отдельных людей.

ИНТЕРПРЕТАЦИЯ РЕЗУЛЬТАТОВ

В каком блоке у вас больше всего красных флагов (ответов «С»)?
Такой блок — ваш приоритет.



НОВОЕ УПРАВЛЕНИЕ



ЕСЛИ КРАСНЫЕ ФЛАГИ В БЛОКЕ 1 (НАПРАВЛЕНИЕ И СОГЛАСИЕ)

Ваша проблема: топ-команда не согласована по направлению развития. Компания не понимает, куда идёт, или понимает формально, но на деле каждый тянет в свою сторону.

Что нужно: Стратегическая сессия. Прежде чем настраивать управляемость или пересобирать структуру, нужно договориться о базовых вещах: куда идём, зачем, от чего отказываемся. Без этого все остальные форматы будут работать вхолостую.

С чего начать: бесплатная диагностика — чтобы понять, нужен ли формат стратегической сессии или достаточно управленческой настройки.

ЕСЛИ КРАСНЫЕ ФЛАГИ В БЛОКЕ 2 (УПРАВЛЯЕМОСТЬ И ИСПОЛНЕНИЕ)

Ваша проблема: стратегия есть, но она не превращается в результат. Решения принимаются, но не исполняются. Роли размыты. Функции конфликтуют. Руководители тонут в ручном управлении.

Что нужно: Управленческая сессия. Команда руководителей за 1–2 дня находит, где именно теряется управляемость, проясняет роли и зоны ответственности, настраивает управленческий контур «цель → решение → действие → контроль» и договаривается о правилах взаимодействия между функциями.

С чего начать: бесплатная диагностика — чтобы определить, какие именно управленческие разрывы критичны и как их устранить.

ЕСЛИ КРАСНЫЕ ФЛАГИ В БЛОКЕ 3 (МАСШТАБ И АДАПТИВНОСТЬ)

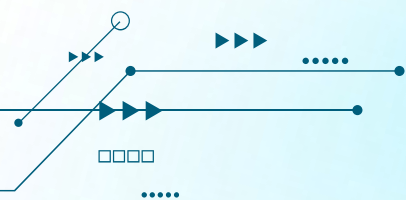
Ваша проблема: реальность изменилась, а модель управления — нет. Оргструктура не поспевает за ростом. Бизнес-модель устарела. Компания не способна адаптироваться к изменениям без хаоса.

Что нужно: Сессия по пересборке. Команда за 1–2 дня определяет, какое направление требует пересборки (продукт, структура, процессы, каналы, клиенты), и прорабатывает его через шесть измерений технологии: мышление, динамика, культура, реализация, прогнозирование, система.

С чего начать: бесплатная диагностика — чтобы определить масштаб: одно направление, несколько связанных или система целиком.

ЕСЛИ КРАСНЫЕ ФЛАГИ В НЕСКОЛЬКИХ БЛОКАХ

Ваша ситуация: проблема системная. Не один элемент сломан, а несколько. С чего начать?



Что нужно: не пытайтесь «починить всё сразу». Начните с диагностики: за 20–30 минут разговора с собственником или ключевым лицом компании определим, какой элемент критичен прямо сейчас и какой формат работы нужен в первую очередь.

Важно: иногда проблема не в том, что нужно делать, а в том, в каком порядке. Неправильная последовательность может ухудшить ситуацию. Например, если топ-команда не согласована по направлению, управленческая сессия не даст результата — сначала нужна стратегическая.

ЧТО ДЕЛАТЬ ДАЛЬШЕ: ТРИ ШАГА

ШАГ 1. ОПРЕДЕЛИТЕ СВОЙ ПРИОРИТЕТ.

Посмотрите на результаты чек-листа. В каком блоке больше всего красных флагов? Это ваша отправная точка. Не пытайтесь решить всё сразу. Выберите один приоритет и начните с него.

ШАГ 2. НЕ ЖДИТЕ, ПОКА «СЛОМАЕТСЯ» КРИТИЧНОЕ.

Пересборка не требует, чтобы «сломалось» всё сразу. Иногда сигнал приходит только из одной зоны: продукт перестал попадать в клиента, оргструктура не поспевает за ростом, решения не доходят до результата. Чем раньше вы отреагируете на сигнал, тем меньше будет стоимость проблемы. Управленческие разрывы не исчезают сами. Они накапливаются. И в какой-то момент компания теряет не просто скорость — она теряет ключевых людей, клиентов и конкурентоспособность.

ШАГ 3. ПРОЙДИТЕ БЕСПЛАТНУЮ ДИАГНОСТИКУ.

Чек-лист показал вам, где болит. Но чтобы понять, что именно делать и в каком формате, нужна диагностика.

Что это: 20–30 минут разговора с собственником или ключевым лицом компании. Без презентаций, без обязательств, без «успешного успеха».

Что получите:

- определим, какой формат работы актуален для вашей ситуации: стратегическая сессия, управленческая сессия или пересборка
- если формат не подойдёт — скажем прямо и предложим альтернативу
- поймём масштаб: одно направление, несколько связанных или система целиком

Не откладывайте на январь. Чем раньше вы увидите, где именно теряется управляемость, тем больше времени останется, чтобы это исправить до начала 2027 года.