

СПРАВКА ПО РЕЗУЛЬТАТАМ ЭКСПРЕСС-ДИАГНОСТИКИ

Справка подготовлена на основе диагностики от 17.02.2026. Рекомендуется обсудить выводы на встрече с консультантом для уточнения контекста, запроса, вариантов решений и приоритетов.

Каждый бизнес уникален. Усредненные нормы не всегда адекватны для конкретной компании. Все указанные в справке выводы имеют характер гипотез, которые требуют дополнительной проверки. Все гипотезы подкреплены данными диагностики.

СОДЕРЖАНИЕ

1.	Текущая фаза развития	2
2.	Сильные стороны	2
3.	ТОП-5 ограничений и точки роста	3
4.	Риски бездействия.....	4
5.	Рекомендации по дальнейшему развитию	5
5.1.	СРОЧНЫЕ (в течение 1 месяца).....	5
5.2.	СРЕДНЕСРОЧНЫЕ (1-3 месяца)	6
5.3.	ДОЛГОСРОЧНЫЕ (3-12 месяцев)	6
6.	Справочный раздел: понимание контекста компании	7
6.1.	Особенности текущего этапа	7
6.2.	Особенности культуры	7
6.3.	Особенности развития	8
6.4.	Оценка мотивирующего потенциала	8

1. Текущая фаза развития

Компания прошла этап быстрого роста и сейчас находится в сложном переходном периоде. Формально она пытается работать как «взрослая» и системная организация: в бизнесе уже есть автоматизация, распределение полномочий, скрипты продаж и маркетинговые инструменты.

Главная особенность текущего этапа в том, что эти инструменты существуют, но не всегда работают. Скрипты есть, но их эффективность не контролируется, автоматизация есть, но анализ юнит-экономики не реализуется, технология перевода нового клиента в постоянного есть, но план продаж не используется и т.п.

Вторая важная черта — внутренний конфликт. Часть команды («старая гвардия») работает по-старому и не доверяет информации и методы новым менеджерам. Другая часть (новые менеджеры) пытается внедрить порядок, но наталкивается на сопротивление и отсутствие ясной стратегии. В результате энергия уходит не на развитие бизнеса, а на внутренние противоречия и поиск целей. Падение выручки прямое следствие этой ситуации.

2. Сильные стороны

Несмотря на сложности, у бизнеса есть прочный фундамент, на котором можно строить дальнейшее развитие.

- **Высокая выручка.** Оборот более 600 млн рублей в год говорит о том, что компания заняла прочное место на рынке и умеет зарабатывать.
- **Готовая инфраструктура.** В компанию уже вложены средства в автоматизацию и инструменты управления. Их не нужно создавать с нуля — нужно лишь «перенастроить» и заставить работать.
- **Культура делегирования.** Руководство готово доверять сотрудникам и не дергает их по мелочам. Это создает основу для здорового и зрелого управления.
- **Готовность к диалогу.** Сам факт обращения за диагностикой говорит о том, что руководство видит проблемы и настроено на их решение. Это важнейшее условие для любых изменений.

3.ТОП-5 ограничений и точки роста

Мы выделили пять основных проблемных зон. Все они взаимосвязаны и требуют системного подхода.

№	Ограничение	Почему это важно	Точка роста
1	Нет единого вектора развития. У компании нет понятных целей на год. Каждый из ключевых руководителей тянет в свою сторону.	Энергия распыляется. Вместо движения к общему результату возникает внутренняя конкуренция и хаос.	Провести стратегическую сессию с собственниками и ключевыми руководителями. Договориться о единых целях на год и зафиксировать их.
2	Инструменты управления не используются. Скрипты, воронки, отчетность есть, но их никто не анализирует. Решения принимаются интуитивно.	Создается иллюзия контроля, которая разбивается о реальность (например, когда неожиданно заканчиваются деньги).	Внедрить инструменты регулярной фокусировки (бизнес-трекинг, планерки), позволяющие отслеживать ключевые показатели. Начать использовать данные для управления. Начать с актуализации процессов маркетинга и продаж.
3	Конфликт «старой» и «новой» команд. Ветераны саботируют нововведения. Новые менеджеры не могут внедрить профессиональные методы.	Атмосфера становится токсичной. Лучшие новые сотрудники могут уйти, не видя перспектив. Старые могут выгореть.	Спроектировать комплекс мероприятий по корректировке культуры. Создать систему, в которой уважается и признается прошлое компании (и хорошее и плохое), статус и

№	Ограничение	Почему это важно	Точка роста
			признание даются за результат, а не за выслугу лет.
4	Финансовая «слепота». Нет анализа себестоимости, нет плана продаж, нет понимания, на чем можно экономить.	Компания теряет деньги, которые могла бы сохранить или направить на развитие. Финансовые проблемы возникают неожиданно.	Внедрить регулярный анализ движения денег, себестоимости продуктов и юнит-экономики.
5	Стихийная работа с людьми. Набор сотрудников идет хаотично, новичков не адаптируют и не обучают.	«Случайные» люди задерживаются в компании, а нужные — не выдерживают и уходят. Текучка и низкая квалификация становятся нормой.	Выстроить простую систему найма, адаптации и постановки задач. Сотрудники должны понимать, что от них ждут и как их оценят.

4. Риски бездействия

Если не начать работать над перечисленными проблемами, ситуация будет ухудшаться. Мы видим несколько наиболее вероятных сценариев.

Риск	Вероятность	Возможные последствия
Падение выручки и стагнация	Высокая	Внутренние конфликты и отсутствие стратегии приведут к тому, что компания перестанет расти, начнет терять позиции на рынке и деньги.
Потеря ключевых сотрудников	Высокая	Лучшие специалисты, особенно новые, не выдержат неопределенности и токсичной атмосферы и уйдут к конкурентам или в другие сферы.
Усугубление конфликта и раскол	Средняя	Конфликт между «старой гвардией» и новыми менеджерами может пойти так далеко, что компания фактически разделится на враждующие лагеря, парализовав работу.

5. Рекомендации по дальнейшему развитию

5.1. СРОЧНЫЕ (в течение 1 месяца)

5.1.1. Стратегическая сессия собственников и ключевых руководителей

Цель: остановить внутреннюю конфронтацию и договориться об общих целях.

Формат: подготовка к сессии и встреча на 1-2 дня с участием владельцев, лидеров «старой гвардии» и новых менеджеров.

Задача: зафиксировать видение и цели на ближайшие 1-3 года, определить 3-5 главных целей на год и сформулировать и согласовать правила совместной работы (кто за что отвечает, как принимаются решения).

Рекомендация: для проведения сессии целесообразно привлечь внешнего исполнителя, не вовлеченного в конфликт интересов, владеющего

компетенциями проведения стратегических сессий и обладающего «свежим» взглядом относительно ситуации в бизнесе.

5.2. СРЕДНЕСРОЧНЫЕ (1-3 месяца)

5.2.1. «Перезагрузка» системы управления

Цель: сделать так, чтобы существующие инструменты (CRM, скрипты, отчеты) начали использоваться по замкнутым управляемым циклам.

Задачи:

- Актуализировать систему управленческих коммуникаций (регулярные планерки, постановки задач, контроль, отчетность).
- Запустить бизнес-трекинг для возврата к росту.
- Скорректировать систему регулярного анализа финансовой отчетности, в т.ч. с использованием моделей юнит-экономики.
- Формализовать ключевые сквозные процессы и запустить управление по метрикам.

5.2.2. Работа с командой и культурой

Цель: снизить напряжение между «старыми» и «новыми» сотрудниками.

Задачи:

- Запланировать серию командных сессий для выработки общих ценностей и определения жизненно важных правил совместной работы.
- Внедрить культуру адекватной обратной связи для всех сотрудников.

5.3. ДОЛГОСРОЧНЫЕ (3-12 месяцев)

5.3.1. Возврат фокуса на клиента

Цель: остановить падение выручки за счет более глубокого понимания потребностей клиентов.

Задачи:

- Провести 10–20 глубинных интервью с ушедшими и текущими клиентами, чтобы актуализировать понимание текущих потребностей и проблем (формулировка «доставка груза» слишком общая, нужно найти более

глубокие потребности, например «надежное решение транспортной задачи»).

- На основе результатов интервью обновить ценностное предложение.
- Начать регулярно собирать обратную связь от клиентов после каждой сделки.

6.Справочный раздел: понимание контекста компании

Этот раздел помогает понять, почему в компании возникли именно такие вызовы.

6.1. Особенности текущего этапа

Компания переросла формат «небольшой команды, где все решает лидер», но еще не стала системным бизнесом. Это нормальный, но сложный этап. Обычно в это время результативность держится на инерции прошлых успехов и личной энергии собственника. Сейчас актуальная задача — перестроиться: выстроить правила и делегировать задачи, но при этом не потерять предпринимательскую интуицию.

6.2. Особенности культуры

В компании сформировалась культура, где ценятся сила и умение выживать в любых условиях. При этом формально декларируется важность порядка, правил и достижений. Но есть две важные особенности:

Нет привычки заботиться о людях. Атмосфера скорее напоминает «джунгли», где каждый сам за себя. Это создает напряжение и мешает формированию единой команды.

6.3. Особенности развития

Компания справилась с кризисом автономности. Самостоятельность быстро привела к кризису контроля, который дает свои плоды. С этим кризисом контроля необходимо целенаправленно справиться.

6.4. Оценка мотивирующего потенциала

Сотрудники готовы поддерживать друг друга, но живут в атмосфере неопределенности. Они не знают планов компании и могут не понимать, как связана их работа с общим успехом.

Риск: лучшие люди, не видя перспектив и стабильности, начнут искать другое место. Потенциал команды очень высок, но, чтобы его реализовать, нужны понятные ориентиры и справедливая оценка вклада.