

Парьева Анна Владимировна

бизнес-коуч

г. Владивосток, Приморский край

ОТ «ЭКСПЕРТНОЙ ЛОВУШКИ» К СИСТЕМНОМУ ЛИДЕРСТВУ: ТРАНСФОРМАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ НА БАЗЕ КЕЙСА БУХГАЛТЕРСКОЙ КОМПАНИИ

***Аннотация:** в статье анализируется методология комплексного перехода от интуитивного патерналистского управления к системному менеджменту в консервативной бизнес-среде. На примере кейса бухгалтерской компании исследуется процесс внедрения коучинговой культуры на трех уровнях: индивидуальном, групповом и организационном. Описаны инструменты преодоления профессиональной деформации экспертов, механизмы проведения стратегических сессий и индивидуального сопровождения сотрудников. Доказано, что интеграция компетенций коучинга в управленческий цикл является ключевым фактором масштабируемости и устойчивости бизнеса в условиях кадрового дефицита.*

***Ключевые слова:** управленческая трансформация, коучинговая культура, бухгалтерский аутсорсинг, системное лидерство, soft skills, командный коучинг, стратегические сессии, индивидуальное развитие.*

В современном малом и среднем бизнесе, особенно в интеллектуально емких нишах, таких как бухгалтерский аутсорсинг, часто формируется патерналистская модель управления (так называемый «мамский стиль»). Данная модель характеризуется размытостью границ ответственности, гиперопекой со стороны собственника и стремлением «спасать» сотрудников в ущерб интересам организации. Собственник, будучи глубоким экспертом в своей области, невольно поощряет инфантилизм команды, замыкая на себе все критические решения. Как отмечает П. Друкер, эффективный руководитель должен фокусироваться на вкладе в результат, а не на операционных процессах [1, с. 45].

Для исследуемой бухгалтерской компании «Гора с плеч» точкой невозврата стал острый кадровый кризис: одновременный уход двух ведущих руководителей в декретный отпуск. В условиях отсутствия системы преемственности компания оказалась в управленческом вакууме. На локальном рынке готовых лидеров не было, а жесткая установка собственника «работать только очно» ограничивала воронку найма. Стало очевидно, что старая модель не выдерживает масштабирования. Требовался переход к системному менеджменту, где коучинг выступает как многоуровневая управленческая технология.

Методология трансформации строилась на синтезе 8 компетенций Международной федерации коучинга (ICF) и классических функций менеджмента. Внедрение коучинговой культуры не ограничивалось точечным обучением руководителей, а охватывало три ключевых уровня коммуникации: линейный (управленческие навыки), групповой (командная динамика) и индивидуальный (личностный рост).

На первом, линейном уровне, коучинговые инструменты были интегрированы в ежедневный управленческий цикл. Была внедрена модель GROW как базовый протокол проведения планерок. Это позволило перестроить мышление экспертов с поиска виноватых на поиск ресурсов. Вторым важным инструментом стал алгоритм развивающей обратной связи, позволивший руководителям опираться на факты, а не на эмоции при оценке эффективности персонала.

Таблица 1

Сравнительный анализ трансформации управленческих паттернов

<i>Параметр сравнения</i>	<i>Уровень «до» (Интуитивный)</i>	<i>Уровень «после» (Системный)</i>
<i>Общая модель управления</i>	Патернализм («мамский стиль»), гиперопека	Ситуационное лидерство, партнерство
<i>Формат операционных планерок</i>	Директивный монолог руководителя	Развивающий диалог по модели GROW
<i>Инструментарий обратной связи</i>	Субъективная эмоциональная оценка	Объективная обратная связь по результатам закрытия

<i>Параметр сравнения</i>	<i>Уровень «до» (Интуитивный)</i>	<i>Уровень «после» (Системный)</i>
		отчетного периода или адаптационного срока
<i>Групповая динамика</i>	Хаотичные совещания по «пожарам»	Стратегические сессии и фасилитация
<i>Работа с кадрами</i>	Стратегия «спасательства» сотрудников	Опора на факты, вывод «балласта»
<i>Развитие персонала</i>	Стихийное обучение при проблемах	Индивидуальные коуч-сессии по запросу
<i>Формат присутствия</i>	Жесткий контроль (только офис)	Управление по результатам (гибрид)

На втором, групповом уровне, коучинговая культура проявилась через внедрение регулярных стратегических командных встреч. Традиционные совещания по «тушению пожаров» были заменены форматом фасилитации и командного коучинга. Основной целью данных встреч стало формирование общего видения целей компании и синхронизация усилий отделов. Коллективное принятие решений в рамках таких сессий позволило снизить сопротивление изменениям, которое неизбежно возникает при масштабировании бизнеса. Команда перестала быть набором «узких экспертов» и начала функционировать как единый организм, понимающий свою ответственность за федеральный рейтинг и финансовый результат компании.

На третьем, индивидуальном уровне, сотрудникам была предоставлена возможность прохождения индивидуальных коуч-сессий по запросу. Это стало инновационным шагом для консервативной бухгалтерской среды. Сессии были направлены на работу с профессиональным выгоранием, поиск внутренней мотивации и проработку барьеров, мешающих переходу из роли исполнителя в роль руководителя. Индивидуальное сопровождение позволило взрастить четырех лидеров из внутреннего состава компании, что полностью компенсировало потерю руководителей, ушедших в декрет.

Важным достижением стал переход к гибриднему формату работы. Научившись управлять через смыслы на командных встречах и поддерживать осознанность через индивидуальные сессии, компания привлекла удаленных экспертов высокого уровня. Это доказало, что системный коучинг снимает необходимость в физическом микроменеджменте.

Результаты трансформации компании подтверждают, что инвестиции в многоуровневую коучинговую культуру имеют прямое влияние на капитализацию бизнеса. Рост выручки в 1,5 раза при отсутствии рекламного бюджета – прямое следствие повышения эффективности каждого сотрудника.

Таблица 2

*Комплексная динамика показателей системности и эффективности бизнеса
(2024–2025 гг.)*

<i>Категория показателя</i>	<i>Параметр (критерий)</i>	<i>Состояние «до» (Интуитивный менеджмент)</i>	<i>Состояние «после» (Системный коучинг)</i>
Рыночный статус	Позиция в федеральном рейтинге 1С:БО	20 место	4 место (из 1600+ партнеров)
Финансы	Динамика выручки	Стагнация (кадровый дефицит)	Рост в 1,5 раза
Команда	Формат работы персонала	Только очный (ограничен локацией)	Гибридный / Удаленный (+3 эксперта дистанционно)
Управление	Структура и автономность	Плоская (все решения на собственнике)	3 автономных отдела с руководителями
Лидерство	Нагрузка собственника в неделю	40+ часов (операционка 5 дней)	12–15 часов (стратегия 3 дня)
HR-ресурс	Управленческий состав	Потеря 2-х лидеров (уход в декрет)	4 новых лидера (вращены «с нуля»)
Принятие решений	Скорость вывода	Низкая (длительное)	Высокая (опора на

<i>Категория показателя</i>	<i>Параметр (критерий)</i>	<i>Состояние «до» (Интуитивный менеджмент)</i>	<i>Состояние «после» (Системный коучинг)</i>
	неэффективных кадров	«спасательство»)	факты и результаты)
HR-эффект	Текучность и лояльность	Кадровая «яма», уход экспертов	Возврат 15% сотрудников
Процессы	Адаптация, обратная связь, развитие	Интуитивно / Бессистемно	Коучинговые алгоритмы
Масштабирование	Работа с кадровым резервом	Найм по необходимости	Партнерство с 3 вузами (100+ студентов)

Уникальным индикатором успеха стал возврат 15% ранее уволившихся сотрудников. Люди возвращались в среду, где вместо патернализма и эмоциональной неопределенности была выстроена система поддержки через командные встречи и индивидуальное развитие. Как подчеркивает И. Адизес, переход к системности невозможен без изменения фундаментальных паттернов взаимодействия внутри организации [2, с. 112].

Кейс бухгалтерской компании наглядно демонстрирует феномен «экспертной ловушки». Проблема не в отсутствии знаний у сотрудников, а в дефиците управленческой зрелости. Коучинг выступил как мост, соединивший жесткую экспертизу и гибкое лидерство на всех уровнях – от индивидуального запроса до общекомандной стратегии. Мы доказали, что даже в консервативных средах внедрение человекоцентричного подхода дает кратный рост. Переход от «спасательства» к партнерству позволил собственнику выйти из операционного цикла и занять лидирующие позиции в отрасли.

Список литературы

1. Друкер П.Ф. Эффективный руководитель / П.Ф. Друкер. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2019. – 224 с.

2. Адизес И.К. Управление жизненным циклом корпораций / И.К. Адизес. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2018. – 512 с.

3. Уитмор Дж. Коучинг высокой эффективности / Дж. Уитмор. – М.: Альпина Паблишер, 2020. – 314 с.

4. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект в работе / Д. Гоулман. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2021. – 384 с.

5. Клаттербак Д. Командный коучинг на рабочем месте / Д. Клаттербак. – М.: Эксмо, 2020. – 288 с.

6. Деминг Э. Выход из кризиса: Новая парадигма управления людьми / Э. Деминг. – М.: Альпина Паблишер, 2019. – 417 с.