

12+

АНАСТАСИЯ НАЗИПОВА

# 12 управленческих искажений собственника

ПОЧЕМУ БИЗНЕС ТЕРЯЕТ  
УПРАВЛЯЕМОСТЬ ДАЖЕ ПРИ РОСТЕ



РЕАКЦИИ



ИССЛЕДОВАНИЕ О МЫШЛЕНИИ СОБСТВЕННИКА  
И РЕАЛЬНЫХ ПРИЧИНАХ ПРОБЛЕМ В БИЗНЕСЕ

Анастасия Назипова

**12 управленческих  
искажений собственника.  
Почему бизнес теряет  
управляемость даже при росте**

«Издательские решения»

## **Назипова А.**

12 управленческих искажений собственника. Почему бизнес теряет управляемость даже при росте / А. Назипова — «Издательские решения»,

Почему даже успешные компании со временем начинают терять управляемость? Почему рост бизнеса нередко приводит к перегрузке, хаосу и внутреннему выгоранию собственника? Эта работа посвящена управленческим искажениям — внутренним моделям мышления, которые незаметно формируют реальность бизнеса, влияют на качество решений и со временем становятся главным ограничением роста компании.

© Назипова А.

© Издательские решения

# Содержание

Предисловие	6
Часть I	7
Глава 1. Бизнес как отражение управленческой модели собственника	7
Глава 2. Почему рост не решает проблемы, а усиливает их	9
Глава 3. Реактивное управление	10
Глава 4. Почему инструменты не работают без управленческой зрелости	12
Конец ознакомительного фрагмента.	13

**12 управленческих  
искажений собственника  
Почему бизнес теряет  
управляемость даже при росте**

**Анастасия Назипова**

© Анастасия Назипова, 2026

ISBN 978-5-0070-2311-5

Создано в интеллектуальной издательской системе Ridero

## Предисловие

Это исследование родилось не как теория. Оно стало результатом анализа сотен часов встреч, стратегических сессий и работы с собственниками бизнеса из разных сфер. На протяжении нескольких лет я наблюдала повторяющуюся закономерность: вне зависимости от ниши, масштаба компании или уровня выручки, большинство системных проблем бизнеса имеют один общий источник — управленческую модель самого собственника.

Именно поэтому в какой-то момент мне стало важно не просто продолжать работать с отдельными кейсами, а попытаться выделить и описать те закономерности, которые повторяются снова и снова.

Большинство бизнесов разрушаются не из-за отсутствия инструментов. Не из-за нехватки мотивации сотрудников. Не из-за конкурентов или кризиса. И даже не из-за недостатка знаний.

В большинстве случаев источник хаоса находится значительно глубже в управленческой модели самого собственника.

Бизнес почти всегда отражает:

- способ мышления лидера, его отношение к ответственности,
- качество принимаемых решений, способность выдерживать масштаб, и уровень управленческой ясности.

Проблема в том, что собственники редко смотрят в эту сторону. Обычно внимание направлено наружу: на сотрудников, маркетинг, финансы, операционные процессы, инструменты, отделы продаж, новые стратегии. Но даже после внедрения систем хаос часто возвращается снова. Почему? Потому что система меняется быстрее, чем меняется способ управления этой системой.

Рост бизнеса лишь усиливает те управленческие ограничения, которые уже существуют внутри компании. Если собственник принимает решения реактивно масштаб увеличит хаос. Если в компании отсутствует ясность ролей и ответственности рост усилит внутренние конфликты. Если бизнес держится на ручном управлении масштаб начнёт разрушать самого собственника. Именно поэтому многие компании теряют управляемость не в кризис, а в момент роста.

Это исследование родилось как попытка описать наиболее распространённые управленческие искажения, которые я наблюдаю в работе с предпринимателями и командами. Не как психологические особенности. А как системные модели мышления, напрямую влияющие: на устойчивость бизнеса, качество решений, способность компании выдерживать масштаб и уровень зрелости управления.

В этой работе я не рассматриваю инструменты отдельно от человека, который ими управляет.

Потому что: регламенты, KPI, финансовые модели, CRM, оргструктуры, стратегии — не работают сами по себе. Любая система всегда отражает уровень мышления того, кто её создаёт. И пока собственник не увидит собственные управленческие искажения, бизнес будет снова и снова воспроизводить один и тот же сценарий независимо от количества внедрённых инструментов.

Эта работа — не про поиск виноватых. Она про возвращение управленческой позиции. Потому что сильный бизнес начинается не с контроля. А со способности собственника видеть реальность, выдерживать ответственность и принимать сильные решения.

## Часть I

### Глава 1. Бизнес как отражение управленческой модели собственника

Большинство собственников привыкли воспринимать бизнес как отдельную систему. Как будто компания существует сама по себе: есть сотрудники, процессы, отделы, финансы, маркетинг, операционная деятельность. Но на практике бизнес почти никогда не является самостоятельной конструкцией. В большинстве случаев компания становится прямым отражением управленческой модели собственника.

То, как собственник: думает, принимает решения, выдерживает ответственность, относится к контролю, реагирует на неопределённость, выстраивает отношения с людьми, управляет конфликтами, переживает рост, напрямую формирует архитектуру бизнеса.

Система всегда копирует своего создателя. Если собственник живёт в хаосе компания начинает работать реактивно. Если руководитель избегает ответственности внутри системы появляется размытость ролей и постоянное переключивание решений. Если собственник боится потерять контроль бизнес оказывается завязан на одном человеке и не выдерживает масштаб. Если лидер принимает эмоциональные решения компания теряет устойчивость и начинает двигаться от кризиса к кризису.

Во многих компаниях проблемы годами пытаются решать через инструменты: внедряют CRM, строят KPI, меняют сотрудников, приглашают консультантов, создают новые регламенты. Но через время система снова возвращается в прежнее состояние. Не потому что инструменты плохие. А потому что управленческая модель осталась прежней. Невозможно построить зрелую систему на незрелой модели управления.

Именно поэтому многие компании внешне выглядят развивающимися, но внутри уже находятся в состоянии перегрузки: собственник эмоционально истощён; команда работает в напряжении; решения принимаются хаотично; стратегия постоянно меняется; ответственность размыта; бизнес держится на ручном управлении.

При этом сам собственник часто не замечает, что источник проблемы находится не в людях и не в рынке, а в способе управления системой. Это одна из самых сложных точек для признания.

Потому что значительно легче объяснить хаос: слабой командой, нестабильным рынком, нехваткой времени, ошибками сотрудников, отсутствием нужных инструментов. Чем признать, что бизнес уже давно стал отражением внутренних управленческих ограничений самого владельца.

Рост компании почти всегда опирается не только в рынок или ресурсы. Он опирается в способность собственника выдерживать следующий уровень сложности. И на определённом этапе бизнес начинает буквально «зеркалить» своего создателя: внутренние конфликты превращаются в организационный хаос; страх потери контроля — в микроменеджмент; избегание решений — в затянутые кризисы; неспособность делегировать — в перегруз собственника; отсутствие ясности — в потерю управляемости всей системы.

Пока собственник не увидит эту связь, любые изменения будут носить временный характер. Потому что система всегда стремится вернуться к той модели управления, которая её создала.

А настоящие изменения в бизнесе начинаются не с внедрения инструментов. Они начинаются в момент, когда собственник перестаёт воспринимать бизнес как проблему «снаружи» и начинает видеть собственную роль в устройстве системы.

Это и есть точка возврата управленческой позиции.

Точка, в которой собственник перестаёт реагировать на хаос и начинает создавать архитектуру управления осознанно.

## Глава 2. Почему рост не решает проблемы, а усиливает их

Большинство собственников искренне верят, что рост бизнеса автоматически приведёт систему в порядок. Кажется, что стоит увеличить выручку, нанять больше людей, открыть новые направления или масштабировать продажи, и компания наконец станет устойчивой, спокойной и управляемой.

Но в реальности рост почти никогда не исправляет внутренние проблемы бизнеса. Он лишь делает их масштабнее и заметнее.

Небольшая компания ещё может существовать за счёт личной энергии собственника. Пока процессов мало, а количество людей ограничено, система держится на ручном управлении, постоянном контроле и высокой вовлечённости владельца. Многие даже начинают воспринимать это как норму. Собственник постоянно находится внутри операционных задач, всё контролирует, лично участвует в решениях и считает, что именно так выглядит ответственность и эффективное управление.

Но в какой-то момент бизнес начинает расти. Увеличивается количество клиентов, задач, сотрудников, обязательств и решений. И вместе с этим растёт нагрузка на всю систему. Именно здесь начинают проявляться те ограничения, которые раньше удавалось не замечать.

Если в компании не было ясности ролей, рост превращает это в постоянные конфликты и хаос. Если бизнес держался исключительно на собственнике, масштаб начинает буквально разрушать его физически и эмоционально. Если решения принимались ситуативно и без системы, количество ошибок увеличивается вместе со скоростью роста компании.

Парадокс в том, что внешне бизнес может выглядеть успешным. Выручка растёт, команда становится больше, компания расширяется. Но внутри собственник всё чаще живёт в ощущении потери контроля. Появляется постоянное напряжение, чувство перегруженности, бесконечные срочные вопросы, эмоциональная усталость и ощущение, что система начинает рассыпаться прямо на глазах.

Многие пытаются решить это ещё большим усилием. Начинают глубже уходить в операционку, сильнее контролировать сотрудников, быстрее принимать решения, жёстче давить на команду. Но это лишь усиливает проблему. Потому что дело не в количестве задач и даже не в росте как таковом. Рост всего лишь показывает, что прежняя управленческая модель больше не выдерживает уровень сложности бизнеса.

Это очень важный момент, который многие собственники замечают слишком поздно. Компания не может перейти на следующий уровень, если сам способ управления остаётся прежним. Бизнес растёт быстрее, чем растёт управленческая зрелость владельца. И тогда система начинает сопротивляться собственному масштабу. И многие компании упираются в потолок не из-за рынка, конкурентов или недостатка ресурсов. Они упираются в внутренние ограничения той модели управления, на которой были построены.

Рост требует не только новых инструментов. Он требует способности выдерживать больше неопределённости, принимать более сложные решения, доверять людям, выстраивать систему, а не держать всё на себе.

Но самое сложное заключается в том, что бизнес в этот момент начинает требовать изменений уже не только от компании, а от самого собственника. И далеко не каждый оказывается к этому готов.

Потому что настоящий рост это не увеличение оборотов.

Настоящий рост начинается в момент, когда собственник способен перестроить собственный способ управления системой.

### **Глава 3. Реактивное управление как причина потери управляемости**

Одна из самых распространённых иллюзий собственника заключается в том, что он уверен: если постоянно вовлечён в процессы бизнеса, значит, он управляет компанией. На практике всё часто происходит наоборот.

Чем сильнее собственник погружается в бесконечное решение срочных вопросов, тем меньше в системе остаётся настоящего управления.

Постепенно бизнес начинает жить в режиме постоянной реакции. День превращается в череду сообщений, созвонов, срочных задач, конфликтов, проблем сотрудников, финансовых разрывов и попыток удержать ситуацию под контролем. Собственник всё время чем-то занят, постоянно принимает решения, быстро переключается между задачами и при этом искренне убеждён, что именно так и выглядит управление бизнесом.

Но реакция и управление — это не одно и то же.

Реактивное управление возникает тогда, когда собственник перестаёт формировать систему заранее и начинает существовать внутри последствий уже накопленного хаоса. В такой модели бизнесом начинает управлять не стратегия, а обстоятельства. Не собственник определяет ритм компании, а компания начинает определять ритм жизни собственника.

Постепенно это становится новой нормой. Постоянная загруженность начинает восприниматься как признак значимости. Отсутствие свободного времени, как показатель высокой ответственности. Эмоциональное напряжение, как обязательная часть предпринимательства.

Но в действительности реактивность почти всегда является признаком потери управленческой позиции. Потому что настоящий управленец работает не только с последствиями, а прежде всего с причинами. Он создаёт архитектуру решений, а не бесконечно тушит пожары внутри системы.

Когда бизнес живёт реактивно, внутри компании постепенно начинают накапливаться одинаковые симптомы. Решения принимаются ситуативно. Приоритеты постоянно меняются. Команда теряет ясность и начинает работать в режиме ожидания указаний. Люди перестают брать ответственность, потому что система сама показывает им: всё равно последнее решение всегда останется за собственником.

Со временем компания начинает зависеть от эмоционального состояния руководителя. Если собственник устал, перегружен или потерял фокус, это мгновенно отражается на всей системе. Бизнес перестаёт быть устойчивой конструкцией и превращается в продолжение внутреннего состояния одного человека.

Самое опасное в реактивном управлении заключается в том, что оно может долго маскироваться под эффективность. Особенно если бизнес продолжает расти. Собственник привыкает жить в высокой скорости и начинает воспринимать постоянное напряжение как естественную среду. Но чем дольше система существует в таком режиме, тем сильнее накапливается внутреннее истощение. Компания становится всё менее предсказуемой, а любое внешнее изменение начинает восприниматься как угроза.

В какой-то момент бизнес достигает стадии, где старый способ управления перестаёт справляться с уровнем сложности системы. Именно тогда появляются ощущение потери контроля, эмоциональное выгорание, управленческий хаос и внутреннее чувство, что компания начинает жить собственной жизнью.

И в этот момент многие собственники совершают одну и ту же ошибку. Они пытаются решить проблему ещё большей вовлечённостью. Начинают глубже уходить в операционку, чаще контролировать команду, быстрее реагировать на всё происходящее и лично участвовать

практически в каждом процессе. Проблема в том, что система уже давно требует перехода от реакции к управлению.

Настоящее управление начинается в тот момент, когда собственник перестаёт жить внутри хаоса и начинает создавать систему, способную работать не только за счёт его постоянного присутствия. Именно этот переход чаще всего становится самым сложным этапом взросления бизнеса и самого руководителя.

## **Глава 4. Почему инструменты не работают без управленческой зрелости**

Когда собственник сталкивается с хаосом в бизнесе, первое желание почти всегда связано с поиском инструмента, который сможет быстро исправить ситуацию. Кажется, что проблема решится, если внедрить новую CRM-систему, прописать регламенты, настроить KPI, нанять сильного руководителя или перестроить отдел продаж. Рынок управленческих услуг активно поддерживает эту идею, предлагая всё новые инструменты, схемы, технологии и методики.

И действительно, инструменты важны. На определённом этапе без них невозможно построить устойчивую систему. Но существует одна проблема, о которой говорят значительно реже. Инструменты почти никогда не работают отдельно от уровня управленческой зрелости того, кто ими управляет.

Очень часто собственник пытается решить управленческий кризис техническими средствами. Вместо того чтобы пересматривать саму модель принятия решений, он начинает искать очередную систему, которая наконец наведёт порядок в компании. Но любая система неизбежно упирается в человека, который её создаёт.

## **Конец ознакомительного фрагмента.**

Текст предоставлен ООО «Литрес».

Прочитайте эту книгу целиком, [купив полную легальную версию](#) на Литрес.

Безопасно оплатить книгу можно банковской картой Visa, MasterCard, Maestro, со счета мобильного телефона, с платежного терминала, в салоне МТС или Связной, через PayPal, WebMoney, Яндекс.Деньги, QIWI Кошелек, бонусными картами или другим удобным Вам способом.