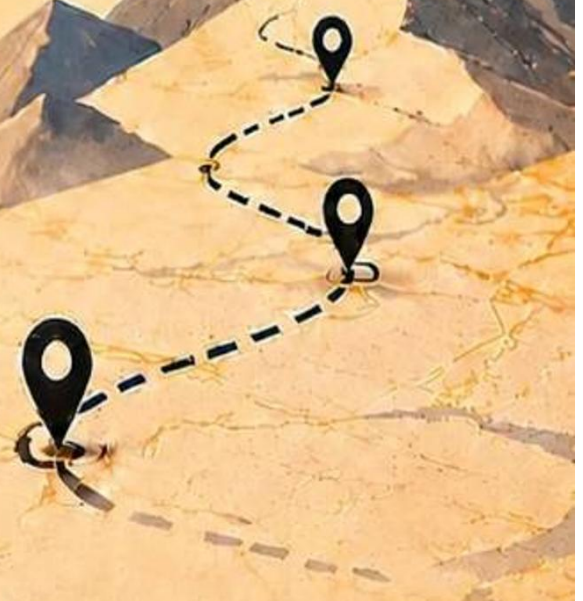
Василий Карат

Путеводитель по кризисным бизнес-ситуациям

Практические решения
для реальных вызовов
малого бизнеса





Анализ ситуаций

Проверенные стратегии

Рост и разви

18+

Василий Карат

Путеводитель по кризисным бизнес-ситуациям. Практические решения для реальных вызовов малого бизнеса

«Автор»
2026

Карат В.

Путеводитель по кризисным бизнес-ситуациям. Практические решения для реальных вызовов малого бизнеса / В. Карат — «Автор», 2026

Ваш бизнес теряет деньги, а вы не понимаете: почему?Вы работаете по 14 часов в сутки, но прибыль тает. Кассовые разрывы стали привычнее, чем кофе по утрам. Якорный клиент давит на скидки, ключевые сотрудники уходят, а новые эксперты дают противоречивые советы. Вы чувствуете, что теряете контроль над собственной компанией.Знакомо? Тогда эта книга — для вас.«Путеводитель по кризисным бизнес-ситуациям» — это не сухой учебник по антикризисному управлению и не набор банальных советов из интернета. Это бизнес-инструкция, в которой вы узнаете историю Василия — владельца мебельного производства, оказавшегося на грани банкротства. Вместе с ним вы пройдёте путь от самонадеянности и паники до структурированного плана выхода из кризиса и дальнейшего развития компании в устойчивый холдинг.Неожиданно поможет ему приехавший в отпуск старый друг детства Дмитрий — практикующий антикризисный управляющий, который имеет в своём арсенале ряд оздоровленных им предприятий и проверенные инструменты.

© Карат В., 2026
© Автор, 2026

Содержание

Введение 6
ЧАСТЬ I 8
Глава 1. Промышленник местного масштаба 8
Глава 2. О пользе признания ошибок 14
ЧАСТЬ II 19
ГЛАВА 3. Причины кризисов в компаниях 19
Конец ознакомительного фрагмента. 23

Василий Карат
Путеводитель по кризисным бизнес-ситуациям. Практические решения для реальных вызовов малого бизнеса

ПУТЕВОДИТЕЛЬ ПО КРИЗИСНЫМ БИЗНЕС-СИТУАЦИЯМ

Практические решения для реальных вызовов малого бизнеса

Введение

«Ваша жизнь не станет лучше случайно, она станет лучше только благодаря переменам». Джим Рон

Десять лет спустя.

Василию тридцать восемь. Он женат на Маше, их сыну семь лет — в этом году мальчик идёт в первый класс. Семья ждёт пополнения: Василий очень хочет девочку. У них хорошая квартира в центре города, и они уже подумывают о загородном доме.

Дизайн-студия Василия и психологическая консультация Маши приносят стабильную прибыль. Иногда, попивая вечерний кофе, Василий с лёгкой ностальгией вспоминает трудные времена: «Всё получилось благодаря моему навигатору[1]».

Однажды Василий приходит домой с работы раньше обычного. С таинственным видом он зовёт Машу на кухню.

— Надо поговорить, — произносит он загадочно.

— Что-то важное? — Маша откладывает телефон, чувствуя перемену в его настроении.

— Мой старый партнёр решил уйти в политику и продаёт своё мебельное производство на очень выгодных условиях. Оплата — двадцать процентов сразу, остальное — в рассрочку за счёт прибыли предприятия.

Маша задумчиво хмурится:

— Но мы же отложили деньги на коттедж...

— Надо решать. Это наш шанс выйти на совершенно новый уровень. Кроме того, это материальные активы, — настаивает Василий.

— Ты справишься? — спрашивает жена, глядя ему прямо в глаза. — Ты же никогда не был руководителем производства. Ты управлял только творческим коллективом из трёх человек. Ну, и когда-то занимался логистикой.

— Теоретическая подготовка у меня есть — я получил престижное бизнес-образование за рубежом. Вдобавок это будет производственной базой для моей студии дизайна. Я смогу осуществить свои самые смелые проекты. Такое расширение бизнеса называется вертикальной интеграцией, — уверенно отвечает Василий.

- А коттедж купим чуть позже. Пока ребёнок… дети маленькие… — продолжает Василий.

- Если ты уверен, давай попробуем, - поставила точку в разговоре Маша.

- Я верю в тебя.

[1] См. Книгу «Путеводитель по безвыходным ситуациям»



Рис. 1

Резюме:

Переход от услуг к производству — это классический путь вертикальной интеграции. Однако многие предприниматели недооценивают разницу в управлении творческой командой и промышленным предприятием.

Практическое задание:

Прежде чем покупать действующий бизнес, честно ответьте себе на вопросы:

Есть ли у вас надёжный, опытный управляющий производством, которому вы доверяете?

Готовы ли вы менять свой образ жизни?

Готовы ли вы сами погружаться в технические, технологические, управленческие процессы, которые могут казаться вам скучными или чуждыми?

ЧАСТЬ I

Глава 1. Промышленник местного масштаба

«Взялся за гуж, не говори, что не дюж». Русская народная мудрость.

Сделка состоялась. Первый месяц Василий посвятил изучению производства и знакомству с персоналом. Во второй месяц он погрузился в работу офисных подразделений: бухгалтерии, экономического и юридического отделов, отдела сбыта. Добрался даже до сервисно-монтажной и административно-хозяйственной служб.

В конце квартала он открыл отчёт о прибылях и убытках. Прибыль — ноль. Вся маржа была «съедена» разнообразными расходами. Тут же вспомнилось условие договора: «Остальная оплата — за счёт прибыли предприятия».

Василий решил разобраться сам. Как учили в бизнес-школе, он начал с расчёта коэффициентов[2]:

1. Коэффициенты ликвидности (платёжеспособности)

Оценивают способность компании погашать краткосрочные обязательства за счет своих текущих активов:

Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ) — отношение всех текущих активов к краткосрочным обязательствам (норма: 2,0 – 3,0).

Коэффициент быстрой ликвидности (КСЛ) — отношение ликвидных активов (без учета запасов) к краткосрочным долгам (норма: 0,7 – 1,0).

Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ) — отношение наиболее ликвидных средств (деньги и краткосрочные инвестиции) к краткосрочным обязательствам (норма: 0,2 – 0,5).

2. Коэффициенты финансовой устойчивости

Показывают баланс между собственным и заемным капиталом, а также степень зависимости бизнеса от кредиторов:

Коэффициент автономии (независимости) — отношение собственного капитала к общей сумме активов (норма: от 0,5 и выше).

Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (КФ) — показывает, сколько рублей заемного капитала приходится на один рубль собственного (норма: не более 1,0).

3. Коэффициенты рентабельности

Отражают общую эффективность работы компании и то, насколько прибыльно она использует свои ресурсы:

ROS (Return on Sales) — рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке).

ROA (Return on Assets) — рентабельность активов (отношение чистой прибыли к среднему объему активов).

ROE (Return on Equity) — рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу).

[2] См. Табл. 1

4. Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости)

Характеризуют скорость, с которой компания использует свои активы:

Оборачиваемость дебиторской задолженности — скорость возврата долгов покупателями.

Оборачиваемость запасов — как быстро распродается имеющийся товар на складе.

Оборачиваемость активов — показывает, сколько выручки приносит каждый рубль, вложенный в имущество компании.

Табл. 1

	Наимен. Коэф-та	Формула расчёта	Норма
1.	**Коэффициенты ликвидности (платёжеспособности)**		
	Коэффициент текущей ликвидности (КТЛ)	Отношение всех текущих активов к краткосрочным обязательствам	2,0 – 3,0
	Коэффициент быстрой ликвидности (КСЛ)	Отношение ликвидных активов (без учета запасов) к краткосрочным долгам	0,7 – 1,0
	Коэффициент абсолютной ликвидности (КАЛ)	Отношение наиболее ликвидных средств (деньги и краткосрочные инвестиции) к краткосрочным обязательствам	0,2 – 0,5
2.	**Коэффициенты финансовой устойчивости**		
	Коэффициент автономии (независимости)	Отношение собственного капитала к общей сумме активов	от 0,5 и выше
	Коэффициент соотношения заемных и собственных средств (КФ)	Показывает, сколько рублей заемного капитала приходится на один рубль собственного	не более 1,0
3.	**Коэффициенты рентабельности**		
	ROS (Return on Sales)	Рентабельность продаж (отношение чистой прибыли к выручке)	Зависит от вида бизнеса и рынка
	ROA (Return on Assets)	Рентабельность активов (отношение чистой прибыли к среднему объему активов)	--«--
	ROE (Return on Equity	Рентабельность собственного капитала (отношение чистой прибыли к собственному капиталу)	--«--
4.	**Коэффициенты деловой активности (оборачиваемости)**		
	Оборачиваемость дебиторской задолженности	Скорость возврата долгов покупателями	Влияет на финансовый результат
	Оборачиваемость запасов	Как быстро распродается имеющийся товар на складе	--«--
	Оборачиваемость активов	Показывает, сколько выручки приносит каждый рубль, вложенный в имущество компании	--«--

Оказалось, что половина коэффициентов далека от нормы.
Но что делать для их улучшения?
Василий попробовал применить полученные знания. Достал конспекты, книжки.
Что там нужно делать в первую очередь:
Анализ финансового состояния предприятия. Коэффициенты он уже посчитал.

Сделать анализ внешних факторов и внутренних возможностей и слабостей: SWOT-анализ — метод стратегического планирования, выявляет факторы внутренней и внешней среды предприятия с разделением их на четыре категории:

Strengths (сильные стороны) – внутренняя среда;
Weaknesses (слабые стороны) – внутренняя среда;
Opportunities (возможности) – внешняя среда;
Threats (угрозы) – внешняя среда.
- На внутреннюю среду можно влиять.
- Внешнюю среду нужно учитывать при планировании.

Актуализировать миссию, видение перспектив развития, стратегических целей компании.

Определить маркетинговую стратегию, бизнес-модель.

Позиционирование: портрет клиента, продукт, его место в пирамиде Маслоу.

Провести аудит оперативного управления.

Составить бизнес-план предстоящих действий.

- И всё это решать одному? – Василий взялся за голову.
- Директора нет, ушёл вместе со старым владельцем. Я единственный дипломированный управленец, остальные узкие специалисты, каждый в своей области. Да и нет надежды на них: именно они довели фирму до такого состояния.

По итогам следующего квартала предприятие получило «отрицательную прибыль». То есть убытки…

Василий на деле ощутил, насколько теория отличается от практики.

В голове всплывают крылатые выражения:
- «Гладко было на бумаге, да забыли про овраги».
- «Карта всегда отличается от местности…»

Он искал информацию в интернете. Обращался к искусственному интеллекту — ведь сейчас это модно. Просмотрел несколько роликов, завёл себе правило регулярно читать книги знаменитых гуру бизнеса.

Пригласил последовательно нескольких экспертов по управлению. Получил массу разнообразных рекомендаций, часто противоречивых. Если честно, со многими советами экспертов Василий не был согласен.

«Впрочем, это объяснимо, — думал он. — У меня же более качественное зарубежное бизнес-образование. Буду выполнять рекомендации частично, исходя из своего, более широкого понимания проблемы».

Положительная динамика, которая наблюдалась поначалу, быстро сошла на нет. Экономический эффект оказался нулевым. Предприятие продолжало накапливать убытки.

В дополнение ко всему, в экономике нарастали кризисные тенденции: многие рынки закрылись из-за санкций, снизился спрос, выросла банковская ставка.

Василий готов опустить руки…

— Пора вспомнить о твоём навигаторе[3] — сказала ему Маша. — Похоже, он у тебя давно запылился.

Василий встрепенулся: «Точно! А где же моя старая тетрадка, которая всегда выручала раньше?». Он долго искал её в столе, в шкафах.

«Может быть, она в студии?»

Не было сил ждать ни минуты. Тетрадь, которая когда-то помогала найти решения, представлялась сейчас единственным спасательным кругом. Он ворвался в студию, искал везде и наконец нашёл её в нижнем ящике стола. Не запылилась, конечно, но была «позабыта, позаброшена».

Открыл, читает:

Сначала приводим себя в ресурсное энергетическое состояние, потом ищем выход. Б**о**льшая часть стен нарисована нашим воображением.

Стены рисуем не только мы, но и наше окружение.

Определяем истинные причины наших желаний методом «пять почему».

Осознаём пользу «дерзости» быть самим собой, действовать так, будто у нас есть право.

Понимаем, чем стратегическая пауза отличается от пассивного страдания.

Синергетический эффект работы в команде, когда 1 + 1 + 1 = 5.

Стратегия ассиметричных решений, достижения консенсуса в, казалось бы, проигрышных ситуациях.

Применяем правило 1%, которое спасает от прокрастинации.

Используем неудачу, как отправную точку к успеху.

Знаем, что право на отдых – это стратегический ресурс.

Применяем стратегию осознанного завершения проектов, потерявших актуальность.

Знаем точно, что помощь другому – это не потеря, а приобретение.

Вот это: «Знаем точно, что помощь другому – это не потеря, а приобретение». В этом что-то есть. Но, мне сейчас не до помощи кому-то. Кто бы мне помог…».

История из жизни:

Владелец сети кафе рассказывал, как в кризис 2014 года он пытался внедрить «лучшие практики» западных консультантов. Они советовали сократить меню на 30% и уволить часть персонала. Владелец, гордый своим образованием, согласился лишь частично, оставив «фирменные» блюда, которые любили гости, но которые были сложны в приготовлении. Результат? Кухня захлебнулась, качество упало, гости ушли. Только когда он признал свою ошибку и полностью доверился операционному директору с опытом в общепите, дело пошло на лад. Самонадеянность — самый дорогой налог в бизнесе.

Резюме:

Теоретические знания без практического опыта и доверия к профессионалам часто приводят к ошибкам. Финансовые коэффициенты — это диагноз, а не лечение. Попытки лечить бизнес «точечно», игнорируя системные проблемы, не работают.

[3] См. Книгу «Путеводитель по безвыходным ситуациям»

Практическое задание:

1. Рассчитайте основные коэффициенты ликвидности вашего предприятия за последний квартал.

2. Сравните их с нормативами.

3. Честно напишите: какие рекомендации экспертов вы ранее игнорировали из-за личных убеждений и предпочтений? Проанализируйте их причины?

Глава 2. О пользе признания ошибок

«Старый друг лучше новых двух». Русская народная мудрость.

Вечером Василий рассказал Маше, что нашёл свой навигатор. Более того, он нашел подходящую стратегию, только с точностью до наоборот.

— Что значит «наоборот»? — удивилась жена.

— Раньше я помогал другим, используя принципы из тетради. А сейчас помощь нужна мне, а не от меня.

Маша задумалась, перебирая в памяти их общих знакомых:
— У тебя же есть наш старый друг детства Дмитрий.

Василий задумался:
— Я с ним давно не общался. Он уехал на Дальний Восток, потом, кажется, создавал какой-то бизнес за рубежом. Мы живём в разных мирах.

— Зато мы с ним обмениваемся поздравлениями по праздникам, — напомнила Маша. — И я знаю, чем он занимается. Он успешно помогает компаниям в антикризисном управлении, реструктуризации, восстановлении платежеспособности. Берётся даже за крупные предприятия. Кстати, он скоро приедет с семьёй навестить своих родителей. Помнишь, когда-то твой навигатор помог ему? Примени стратегию «наоборот». Попроси о помощи.

Василий колебался недолго. Гордость отступила перед лицом реальной угрозы потери бизнеса.



Рис. 2

Друзья встретились после долгой разлуки. Проскользнувшая поначалу некоторая скованность быстро растаяла. Каждый взахлёб рассказывал о прошедших годах, событиях, трудностях, пережитых эмоциях — положительных и не очень. Незаметно вернулось чувство единения, то самое взаимопонимание без слов, смешанное с лёгкой грустью о годах вынужденного расставания.

Наконец, после первых минут встречи и эмоционального обмена новостями, Дмитрий, внимательно глядя на Василия, заметил тень озабоченности на его лице.

— Что случилось? Признавайся, я тебя вижу насквозь. Ты что-то не договариваешь.

Василий попытался отшутиться:
— Да ладно, ты же приехал отдыхать с семьёй. Тебе не до моих проблем.

Дмитрий покачал головой:

— Во-первых, ты мой единственный старый друг. Друг детства. Во-вторых, я вольная птица. Работаю не на окладе, а на интересных для меня проектах, по контрактам. Сейчас срочных заказов нет, веду только предварительные переговоры. Ну и жена с детьми у моих родителей на даче. Там, сам знаешь: сад, озеро, лес, грибы-ягоды. Короче, им пару недель точно не до меня. Так что я с удовольствием подключусь к твоим проблемам. «Одна голова хорошо, а две лучше». Помнится, ты меня тоже выручал, и не раз.

Василий выдохнул. Лёд был сломан.

«Нет никакого смысла нанимать толковых людей, а затем указывать им, что делать. Мы нанимаем толковых людей, чтобы они говорили нам, что делать». Стив Джобс.

Мужчины сидят в кабинете директора на предприятии Василия. Рабочий день окончен, персонал разошёлся по домам. Стоит тишина, нарушаемая лишь тихим гудением сервера. Василий ввёл Дмитрия в курс дел: показал все отчёты, планы, презентации и рекомендации предыдущих экспертов.

Дмитрий внимательно слушал, листал бумаги, иногда задавая уточняющие вопросы. Наконец, он отложил папку в сторону.

— Всё, перекур, — сказал Дмитрий, потягиваясь. — Сидим здесь с утра, общая картина в целом понятна. Могу поделиться первыми мыслями.

— Давай, — Василий с интересом поднял взгляд, ожидая вердикта.

— Знаешь, почему почти нет эффекта от приглашенных тобой экспертов?

Василий развёл руками:
— Не понимаю. Я платил хорошие деньги, брал лучших...

— Потому что ты приглашаешь специалиста для проработки одной, на твой взгляд, самой проблемной части предприятия, и на достаточно короткий период. А предприятие — это единый живой организм. Здесь нужен комплексный подход. Работа должна вестись постоянно и непрерывно, а не наскоками.

Дмитрий сделал паузу, давая Василию время осознать услышанное.

— Следующий момент. Вот ты любишь аналогии с лечением. В бизнесе, к сожалению, тоже нет волшебной таблетки. Нужно длительное «амбулаторное лечение» с последующей регулярной профилактикой. Если у тебя болит нога, и ты будешь лечить локально только её, болезнь вернётся. Причин боли может быть множество — от нехватки витаминов до гормонального дисбаланса. Может быть, тебе нужны грязевые ванны, а может — диета и физические упражнения. Точечные воздействия дают локальный эффект на небольшой период, но не устраняют причину болезни.

Василий кивнул, вспоминая свои попытки «подлатать» процессы на производстве или отдел продаж по отдельности.



Рис. 3

— Кроме того, скажу тебе как друг то, чего никто другой не решится сказать. Признайся: с рядом рекомендаций ты не был согласен и не выполнял их, или делал по-своему. Так ведь? Я тебя хорошо знаю. А опыта в производстве у тебя ноль. Представь, что ты пригласил хорошего доктора (опять медицинская аналогия). Но, начитавшись разнообразных гуру в интернете, ты не согласен ни с диагнозом, ни с методикой лечения. Начинаешь лечиться по-своему. Какого результата ты можешь ожидать от такого самолечения?

Василий опустил глаза. Ему стало неловко. Дмитрий попал в самую точку.

— Ну и ещё есть большая зависимость от выбора стратегии, метода лечения, от внешней среды, — продолжил Дмитрий. — Например, совершенно разные приоритеты и подходы к управлению предприятием нужны на растущих и на падающих рынках. То, что работало пять лет назад, сегодня может убить бизнес.

Дмитрий встал и подошёл к окну, глядя на вечерний город.

— Предлагаю для начала временно абстрагироваться от текущих пожаров и пройти классический путь: от миссии и стратегии до тактического и оперативного управления. Только после этой работы, имея на руках понятную и обоснованную дорожную карту, в отличие от предыдущих экспертов с их «волшебными таблетками», мы займёмся лечением. Восстановлением. Набором «спортивной формы» для победы в конкурентной борьбе. И только потом — устранением проблем на конкретных участках. Согласен?

Василий посмотрел на друга. Впервые за последние месяцы он почувствовал не панику, а чёткий план действий.

— Согласен.

История из жизни:

Владелец сети строительных магазинов однажды нанял известного консультанта по маркетингу, чтобы увеличить продажи. Консультант разработал яркую рекламную кампанию, но забыл спросить о состоянии складских запасов.

Результат? Реклама сработала отлично, клиенты хлынули, а товара на складах не было. Магазин потерял деньги на рекламе и репутацию среди покупателей.

Проблема была не в маркетинге, а в логистике и закупках. Лечение «головы» (маркетинга) не помогло, когда болел «живот» (логистика).

Резюме:

1. Кризис нельзя преодолеть точечными мерами. Бизнес — это система, и лечить нужно всю систему целиком.

2. Доверие эксперту требует отказа от собственной позиции, пусть временно. Но, ведь именно ваша позиция привела к отрицательному результату. Если вы наняли профессионала, дайте ему работать, а не спорьте с каждым шагом, опираясь на поверхностные знания. Это не значит, что не нужно задавать ему вопросов. Наоборот, следует как можно глубже понять смысл его рекомендаций и действий.

3. Стратегия должна предшествовать тактике. Сначала определяем «куда идём» и «почему», и только потом — «как делаем».

Практическое задание:

1. Вспомните последнего консультанта или сотрудника, чьи советы вы проигнорировали. Были ли вы правы? Или ваше эго стоило компании денег? Только честно.

2. Составьте список из трёх самых болезненных точек вашего бизнеса прямо сейчас. Попробуйте найти связь между ними. Возможно, это симптомы одной общей болезни?

ЧАСТЬ II

ГЛАВА 3. Причины кризисов в компаниях

«Мы не можем решить наши проблемы с тем же мышлением, которое мы использовали, когда их создавали». Альберт Эйнштейн.

Кабинет директора, вакансия которого всё ещё остается свободной - прежний ушел вместе со старым владельцем. Теперь это антикризисный штаб. Друзья сидят и рассуждают, от чего бывают кризисы на предприятиях.

Причины кризисов

Дмитрий взял маркер, подошёл к флипчарту:

— Кризис в компании редко происходит внезапно. Обычно к нему ведет цепочка управленческих ошибок или игнорирование внешних изменений.

Вот, исходя из моей практики, основные типовые категории бизнес-ситуаций, которые чаще всего сталкивают бизнес в кризис:

Зависимость от одного крупного клиента.

Высокая закредитованность под высокий процент.

Предприятие не адаптировало стратегию при изменении рынка с растущего на падающий.

Потеря контроля над издержками, особенно, над управленческими, раздутыми в период хорошей конъюнктуры:

- содержание «офисного планктона»,
- дорогого офиса,
- избыточной инфраструктуры – дорогое, громоздкое программное обеспечение системы учета, свой автономный сервер вместо облачного и т.д.

Стратегические ошибки и рыночные сдвиги

- «Ловушка основателя» - устаревшая бизнес-модель: компания продолжает использовать модель, приносившую успех в прошлом, игнорируя смену технологий или поведения потребителей.

Примеры: Kodak, Nokia.

Кризис быстрого роста - болезнь роста: масштабирование продаж происходит быстрее, чем перестраиваются внутренние процессы. Инфраструктура, склад или команда не справляются с нагрузкой, падает качество, растут кассовые разрывы.

Высокая концентрация - зависимость от одного клиента и/или поставщика: ситуация, когда более 50% выручки генерирует один контрагент. Его уход, банкротство или смена условий мгновенно рушат бизнес.

Ошибочная диверсификация: инвестирование прибыли основного бизнеса в новые, непрофильные и непонятные для менеджмента направления, что истощает ресурсы компании.

Финансовое неблагополучие:

Хронический кассовый разрыв: ситуация, когда операционная прибыль есть по учёту, но деньги от клиентов приходят позже, чем нужно платить по обязательствам (зарплаты, аренды, налоги).

Кредитная перегрузка, токсичный долг: накопление кредитов для покрытия текущих убытков, а не для развития. В итоге стоимость обслуживания долга постепенно «съедает» операционную прибыль.

Отсутствие управленческого учета: руководство видит только бухгалтерский баланс или движение по расчетному счету, но не понимает реальную рентабельность отдельных продуктов или направлений.



Рис. 4

Внешние шоки:

Макроэкономические – рост ключевой ставки, валютные колебания, инфляция.

Поставщики, логистика – сбои, задержки поставок, удорожание логистики, санкции на поставки продукции и/или комплектующих.

Изменение конъюнктуры рынка – падение спроса, кризис неплатежей, появление новых товаров-субститутов, новых каналов продвижения (маркетплейсы и т.д.).

Регуляторные и инфраструктурные изменения – рост налоговой нагрузки, тарифов монополий, техногенные аварии.

Дмитрий вернулся в кресло.

— Хочу рассказать тебе одну историю про роль учёта и простого, но эффективного подхода к планированию. Пригласили меня на одно предприятие в качестве консультанта. Производство никак не могло настроить ритмичную работу — постоянно были простои, сменяющиеся авралами и штурмовщиной. Даже внедрение дорогих современных систем планирования не принесло результатов. Ситуация уже стала критически влиять на финансовые результаты компании: штрафы за срывы сроков, оплата простоев оборудования, доплаты рабочим за сверхурочную работу...

Анализ выявил слабое звено — проблемный участок, который тормозил всю технологическую цепочку. Там была самая высокая текучесть кадров: из-за постоянных простоев и последующей нервотрёпки люди не задерживались. На тот момент отсутствовал мастер участка, рабочие сами делали то, что считали выгодным или простым, а не то, что было нужно производству.

Я потребовал поставить на должность мастера участка квалифицированного производственника. Руководство серьёзно отнеслось к задаче и временно перевело на участок одного из опытных начальников цеха, который много лет назад начинал работать мастером именно здесь, на этом самом участке. Конечно, без потери в оплате.

Буквально через месяц ритмичность производства восстановилась. Ещё через месяц на участке появились оптимальные межоперационные заделы, компенсирующие неизбежные на любом производстве незапланированные срывы и остановки — от поломки оборудования до необходимости срочного восстановления деталей в случае их порчи на сборочном участке.

— Что же произошло? — спросил Василий.

— Опытный руководитель, хорошо знающий из практики время такта и время цикла производства, заранее планировал заказ комплектующих и время запуска изделий, исходя из месячного графика выпуска продукции. В начале смены каждый рабочий имел понятное и, главное, обеспеченное необходимыми ресурсами сменное задание. Потери рабочего времени — невосполнимого производственного ресурса — снизились до минимума. Увеличилась производительность труда, выросли заработки рабочих. Мастер планировал работы «по старинке» — просто в блокноте, без привлечения искусственного интеллекта и сложных автоматизированных систем. Ещё через месяц привлечённый «на прорыв» начальник цеха обучил своей системе молодого мастера и вернулся к своим основным обязанностям.

Позже мне случилось встретиться с хозяином этого предприятия. Производство работало стабильно, многие квалифицированные рабочие вернулись в компанию.

В течение своей практики я не раз убеждался в ключевой роли планирования. У меня сложилось личное мнение: здесь, как, впрочем, и везде, требуется соблюдение баланса. Сложная автоматизированная система редко подходит предприятиям малого и среднего бизнеса.

Для оперативного управления вполне достаточно точности плюс-минус три–пять процентов в таблицах Excel. Тем более, что при постоянном планировании погрешность снижается до одного–двух процентов и ежеквартально уточняется в соответствии с бухучётом.

Я прекрасно понимаю, что прогресс не остановить. Но, по крайней мере, для малого и среднего бизнеса автоматизированные системы управления ресурсами часто бывают преждевременны. Нужно дождаться, когда они станут более отработанными, адаптивными к разным условиям, менее затратными в применении и гораздо более дешёвыми. Аналогию можно провести с персональными компьютерами, которые в 1980-е годы стоили как квартира, были громоздкими и мало функциональными. А сейчас любой школьник имеет в кармане более мощный и компактный аналог в виде смартфона.

Даже такой гигант, как «КАМАЗ», уже восемнадцать лет внедряет автоматизированную систему планирования ресурсов, потратил сотни миллионов рублей... Процесс до сих пор не завершён.

История из жизни:

Один владелец небольшой типографии купил дорогую CRM-систему, чтобы «упорядочить хаос». Сотрудники саботировали её ввод, данные были неполными, а система требовала постоянного администрирования. Владелец потратил год и большие деньги, но хаос только усилился. Когда он уволил IT-консультанта и вернулся к простым таблицам Excel и ежедневным пятиминуткам с мастерами, порядок восстановился за две недели. Технологии должны служить людям, а не наоборот. Ну и, сопротивление нововведениям в коллективе, особенно на предприятии с устоявшимися корпоративными традициями — это важный фактор, часто решающий, который нужно учитывать и работать с ним.

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.