

Яромов Дмитрий

**МЕТОДИЧЕСКОЕ ПОСОБИЕ
ПО ПРЕДОТВРАЩЕНИЮ
И ЛИКВИДАЦИИ КРИЗИСОВ.**

г. Краснодар.
25 декабря 2019 года.

ОГЛАВЛЕНИЕ

ВВЕДЕНИЕ	4
ГЛАВА 1. Роль и место микропредприятий и малых предприятий в системе социо-экономического устройства страны и её успешного развития	9
1.1 Элементы социо-экономической системы влияющие на выбор вида деятельности индивидом и способы её ведения микропредприятиями и малыми предприятиями.....	9
1.2 Правовые основы регламентирующие деятельность микропредприятий и малых предприятий, основные правовые формы их организации.....	19
ГЛАВА 2. Закономерности в деятельности владельцев микропредприятий и малых предприятий ведущие к развитию кризисных ситуаций, банкротству или ликвидации предприятий	29
2.1 Потеря цели как основная причина срыва процесса управления развитием предприятия	29
2.2. Методологическая грамотность и эмоциональная устойчивость как необходимые навыки при осуществлении процесса управления предприятием. Диагностика, оценка, прогноз, построение сценариев развития. Проблемы реализации построенных сценариев, пути поиска решений этих проблем, корректировка или замена сценариев развития	33
ГЛАВА 3. Предотвращение возникновения кризисных ситуаций в ходе развития предприятий Вывод из кризиса микропредприятий и малых предприятий	42
3.1 Устойчивый экономический рост – привилегия целостных и сбалансированных систем	42

3.2 Устранение фрагментарности сценариев развития предприятий как инструмент выведения предприятий из кризисных ситуаций.....	49
ЗАКЛЮЧЕНИЕ	59
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:	63

ВВЕДЕНИЕ

*«По существу, экономика занимается
только отношениями людей»*

*Александр Александрович Аузан
декан экономического факультета МГУ*

Хорошо зная служебную деятельность Аузан Александра Александровича, его теории и выводы – я абсолютно согласен с тем, что отношения людей являются основой развития социо-экономических систем. Только поведением людей обусловлено возникновение кризисов и бескризисное течение событий.

В антикризисном управлении именно внесение изменений в поведение людей влияющих на ситуацию и является решающим воздействием приводящим к успеху или к провалу.

По этой причине в данном изложении основное внимание будет уделено самой маленькой социо-экономической системе – человеку. Больше нет ничего, кроме человека что влияло бы на успех или провалы больших и малых социо-экономических систем.

Кто то возразит и скажет что природные катаклизмы влияют ещё сильнее. Тогда я отвечу что природные катаклизмы наносят вред человеку только в следствии недостаточности знаний, диагностики, анализа, прогнозирования, построения сценариев избежания последствий природных катаклизмов, плохой скоординированности действий больших групп людей. Это всё возможно сделать и такие страны как Япония, Англия, Германия, США верифицировали, своими примерами предотвращения последствий природных катаклизмов, мои выводы о воздействии природных катаклизмов на людей.

Люди неизбежно сталкиваются с проблемами в течении своей жизни. Хорошо подготовленные люди переживают эти столкновения безаварийно. Плохо подготовленные люди многое теряют и даже погибают.

Говоря словами Гарсиана из «Карманного оракула» – «Одни люди потеряли жизнь потому что хранить её не умели, другие – потому что не хотели». Если принять этот вывод как верный, то перед обществом стоит две задачи: научить человека сохранять жизнь и сохранить желание человека жить.

Желание человека жить сохраняется когда человек удовлетворён жизнью и его ожидания оправдываются. В частности, умение решать проблемы является средством получения удовлетворения от жизни, неумение решать проблемы ведёт к нежеланию жить. Поэтому уделю внимание закономерностям возникновения и решения проблем.

В этом месте уместно дать определение понятию «проблема». Проблема это задача ещё не имеющая своего решения. Ведя поиск решению проблемы люди делают стандартные ошибки, которые препятствуют успешному поиску решений.

Сталкиваясь с проблемой, большинство людей склонны считать что есть такой один элемент, одна ошибка, которую надо исправить и всё наладится. В случае если признают что такого способа решения проблемы нет, то проблема считается большинством людей не решаемой, либо выдаётся за таковую.

Двадцать семь лет практики в области ведения предпринимательской деятельности привели меня к выводу что нет такого одного элемента который надо исправить и проблема будет решена.

Решение проблемы всегда состоит из решения некоторого количества задач разного масштаба. И, хотя, единого рецепта для решения проблем нет, существуют закономерности и алгоритмы, знание которых и применение их в практической деятельности позволяет избегать кризисных ситуаций и снижать риски возникновения кризисных ситуаций, делать кризисные ситуации управляемыми и минимизировать потери от неуправляемых кризисов.

Риску наступления кризиса подвержены социо-экономические системы всех масштабов, отдельно взятые люди, микро и малые предприятия, корпорации, государства, международные организации, союзы государств и человечество в целом, которое тоже представляет собой социо-экономическую систему.

Самая маленькая социо-экономическая система это отдельно взятый человек. Каждый человек состоит в связях с другими людьми и неизбежно ведёт хозяйственную деятельность, следовательно является социо-экономической системой. Успешность деятельности человека определяется его стремлениями, знаниями, умениями и условиями внешней среды.

Знания и умения для успешной деятельности в пространстве и времени зависят от подготовки отдельно взятого человека, качества его информирования,

культуры, традиций, обычаев, воспитанного умения адаптироваться к среде обитания.

Для этого на человека должны работать различные институты подготовки к стоящим перед ним задачам и институты сопровождения его деятельности.

Институты сопровождающие деятельность крупных социо-культурных систем существуют, они обеспечивают, исследования, анализ, прогнозирование, моделирование развития ситуаций.

Институты подготавливающие и сопровождающие деятельность отдельно взятых людей, которые берут на себя риск организации микро и малых предприятий если и есть, то развиты слабо и не воспринимаются как имеющие значение.

В процессе моей деятельности по подготовке к сопровождению деятельности микро и малых предприятий в качестве антикризисного управляющего мне пришлось знакомиться с разными теориями и практиками управления людьми и обстоятельствами.

К сегодняшнему дню, в поисках достоверной информации, на которую можно опереться для диагностики, анализа и прогнозирования взаимодействия социо-экономических систем я пришёл к изучению теории абиогенеза, нейрофизиологии, анатомии, основам квантовой физики. Более грубыми инструментами познавать основы человеческого поведения у меня не получается.

Причиной такого направления поиска послужил тот факт, что изучение и применение различных методов управления социо-экономическими системами, от систем рационального управления до систем иррационального управления, разных авторов нескольких времён и народов (Сунь-Цзы, Конфуций, Фон Клаузевиц, Макиавелли, Маркс, Кейнс, Ленин, Тейлор, Форд, Будда, Талмуд, Библия и другие значимые социальные технологии управления человеческим поведением) – на отрезках времени свыше одного года, не давало прогнозируемых результатов и при прекращении взаимодействия с объектом антикризисного консультирования. Объект, как правило, возвращался в исходное состояние, то которое было до консультирования, только с мало значительными улучшениями.

Это требовало объяснения. Хочется получать устойчивый результат консультирования. Нужно было найти причины того, почему стройные, обоснованные, всем казалось бы выгодные прогнозы и сценарии – не сбываются.

Я стал искать причины в истоках развития и формирования человека. Поскольку поведение людей это основной фактор формирования социо-экономических систем. Нужно было понять что именно я упускаю при диагностике, анализе и прогнозировании развития социо-экономических систем и что движет поведением людей. Для этого нужны данные с высокой степенью достоверности.

Для этого понадобилось освоить умение быть циничным. Здесь уместно дать определение понятию «цинизм». Цинизм это умение называть вещи (предметы и явления) своими именами.

В результате своих поисков я сформировал общее представление о достоверных причинах разного поведения людей и начал в своих социо-экономических исследованиях, анализе и прогнозах учитывать самые первичные драйверы поведения человека.

А именно четыре основные агрессии, которые человек стремится реализовать при любых обстоятельствах: хищническая агрессия, агрессия самозаявления (правовая агрессия), половая агрессия, материнская агрессия.

По разным классификациям количество основных агрессий от восьми до девяти, но я использую при диагностике, анализе, прогнозе и планировании только четыре. По той ли причине что этого достаточно для выполнения моих задач или по причине моей неспособности применять весь арсенал имеющихся знаний – что больше похоже на правду.

Человек очень изобретателен и придумал множество способов реализации этих агрессий, которые на первый взгляд могут казаться альтруистическими видами поведения, но по сути ими не являются, а служат замаскированными под альтруизм способами реализации основных драйверов поведения (агрессий).

Это совсем не означает что человек плох, это только показывает на что можно опираться при построении моделей развития социо-экономических систем для построения наиболее устойчивых систем. Говоря в терминах диалектической логики, нужна опора на существенные признаки.

При таком подходе, появляется возможность диагностировать фактически происходящие процессы замаскированные под разного рода альтруистические виды деятельности.

Итак, социо-экономическое развитие зависит главным образом от поведения людей, люди управляются древними драйверами поведения (агрессиями) обличёнными в разные социо-культурные формы.

И это очень хорошо, социо-культурные нормы, государственное регулирование деятельности людей обеспеченное монополией государства на применение насилия, снизили уровень насилия и обмана закрепив это в законах, традициях, обычаях и культуре сдерживающие насилие и агрессии нормы.

Пока, всё ещё не достаточно хорошо, но налицо положительная динамика развития. Люди, в значительной степени, защищены от насилия и обмана законами и государственной властью.

Это даёт предпосылки для самостоятельного конструирования и реализации новых форм социо-экономических систем и успешной репликации уже существующих.

Человеческое сообщество, так или иначе ставит целью благополучие каждого человека в отдельности и человечества в целом.

В частности, функционирование большой социо-экономической системы «государство» зависит от функционирования социо-экономических подсистем и в частности самозанятых граждан, микро и малых предприятий.

Цели написания этой работы:

1. Аргументация личной компетенции, как антикризисного управляющего.

2. Попытка внести вклад в методологическое обеспечение деятельности микропредприятий и малых предприятий, которые образуют собой «становой хребет» экономики страны существенно влияя на формирование спроса и предложения товаров, услуг, технических технологий, социальных технологий, культурных ценностей, обучения и информации.

3. Изложение личного опыта управления людьми (за период 1992 по 2020 год) в ситуациях борьбы и сотрудничества, в максимально понятной, широкому кругу заинтересованных лиц, форме. Для придания интереса к чтению и усвоению прочитанного, некоторые ситуации я принял решение обострить для акцентирования внимания читателя на значимых задачах антикризисного управления.

4. Минимизировать академичность изложения материала сделав его интересным к прочтению владельцами микро и малых предприятий.

ГЛАВА 1. РОЛЬ И МЕСТО МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ И МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ В СИСТЕМЕ СОЦИО-ЭКОНОМИЧЕСКОГО УСТРОЙСТВА СТРАНЫ И ЕЁ УСПЕШНОГО РАЗВИТИЯ

1.1 Элементы социо-экономической системы влияющие на выбор вида деятельности индивидом и способы её ведения микопредприятиями и малыми предприятиями

*«Чтобы захотеть купить коралловые бусы,
надо знать что кораллы существуют»
Профессор И. Ю. Подольский*

Это утверждение требует пояснения. Например я не знал что вполне могу закончить вуз и не только получить высшее образование, но и стать профессором, академиком, нобелевским лауреатом. Даже знание о том, что такое нобелевский лауреат появилось у меня только после тридцати лет. Нет, я конечно слышал это словосочетание «нобелевский лауреат», но содержание этого понятия не знал.

И никто не заложил мне знание о том, что и мне можно стать учёным, профессором, академиком и нобелевским лауреатом. Совсем наоборот, школа, социум в котором я рос культивировали во мне представление о таких людях как о небожителях, положение которых даже не предполагалось сельскому парню желать достичь.

Знание о том, что можно вести частный бизнес и обеспечить себе уровень благосостояния и социализации значительно выше уровня жизни наёмного сотрудника я, к моей радости, получил из книг Теодора Драйзера (Финансист, Титан, Стоик), Джона Голсуорси (Сага о Форсайтах), Вольфганга Хоера (Как делать бизнес в Европе).

Если бы я не получил знаний о том, что такая возможность существует – я бы закончил максимум вуз, устроился на работу, потом меня ждали бы только пенсия и кладбище. Из позиции молодого парня живущего в маленьком городке, без знаний что возможно сделать своё частное предприятие, я смог бы только

устроиться на работу. Но я получил знания о возможности делать частный бизнес и сделал его. И продолжаю его делать, обеспечивая благосостояние себе, близким и принося пользу обществу. Только благодаря полученным из книг знаниям о частном бизнесе я захотел стать его владельцем. И стал им.

К сожалению я поздно узнал о сути понятий «нобелевский лауреат» и «академик». Теперь уже вряд ли хватит времени и сил на то, что бы достичь этих позиций. Если бы я знал о таких возможностях в 16-20 лет, я точно добился бы успехов на этом пути. Но я не знал. Я верил что это не доступно для простых людей. И ошибся. Это для всех желающих и способных.

Так, в жизни каждого человека, только знания формируют качественный центр его интересов, стремления, поведение, результативность и полную удовлетворённость своей жизнью как кульминационный её момент.

Итак, основные элементы формирующие социо-экономические системы, это знания, способности, желания, вера, воля, доверие.

В процессе своего формирования, которое происходит от рождения до смерти человека, человек обретает знания, способности и желания.

Желания можно разделить на две группы. Одна определена достаточно точно и являет собой потребность удовлетворить, обусловленные животным началом человека, потребности – сон, еда, секс и так далее. Вторая группа не определена, часто меняется в течении жизни человека и являет собой его желание удовлетворить желания которые формируются средой в которой человек развивается, обладание вещами, предметами, социальным статусом, способностями, властью, влиянием, жаждой создавать новое.

Знания выполняют функцию вооружения воображения, достаточным для формирования желаний, материалом.

Знания которые получит человек зависят от двух факторов. Первый фактор это среда обитания, которая снабдит человека набором знаний вне зависимости от его воли. Второй фактор это стремление самого человека к обретению знаний и направленные на это действия, этот фактор целиком зависит от воли человека.

Первичным фактором формирования знаний служит среда обитания, информационные потоки циркулирующие в этой среде и образцы для подражания в виде отдельных личностей которые становятся ролевой моделью поведения человека. Фильмы, книги, рассказы, новости, наблюдаемые человеком

поступки других людей – формируют базовые алгоритмы мышления и поведения человека. Они служат инструментом выбора вида деятельности и модели личного поведения в будущем. Время, место, люди – вот от чего зависит развитие человека.

Вторичным фактором формирования комплекса знаний служит стремление человека к познанию его воля и способность реализовать это стремление. Значительную роль в формировании такой доминанты поведения играют образцы для подражания, которые становятся ролевой моделью для формирующегося человека.

Если, в наблюдаемых человеком ролевых моделях, будет продемонстрировано стремление укреплять интеллект сознательными волевыми усилиями – то появится шанс что такая ролевая модель будет принята и реализована.

Если, в наблюдаемых ролевых моделях, демонстрируется приоритет силы над знаниями или веры над знаниями – человек с большей вероятностью будет развивать силу и веру. Такая ролевая модель с меньшей вероятностью побудит человека организовывать своё частное предприятие, поскольку организация нового предприятия требует развитого интеллекта для построения модели устойчивого развития предприятия, а это невозможно сделать силой или верой.

Важно учитывать тот факт, что знания представляют собой эмпирически добытые факты или полученную из вне информацию. Относительно информации полученной из вне существует закономерность её выдачи с искажениями, требующими её проверки или отказа от неё. Это связано с неспособностью или упорным и умышленным нежеланием влиятельных людей и организаций сообщать общественности достоверную информацию, для сохранения информационного перепада с целью удержания власти. Иногда это идёт на пользу всему обществу, но является препятствием эволюционному развитию общества в среднесрочной и долгосрочной перспективе.

К сожалению, людьми плохо освоены способности планировать будущее на достаточно далёкую, для проектирования и построения устойчивых предприятий, перспективу. Даже не приходилось никогда слышать о планировании развития страны на 50 или 150 лет вперёд. Это значит что социо-экономическая система «государство» не имеет стратегического вектора развития и обречена быть фрагментарной системой (до решения задачи долгосрочного

планирования) без надежды на целостность и сбалансированность, которые только и могут стать основой устойчивого экономического роста.

Имеющиеся у субъекта знания и представления о долгосрочном планировании, создают предпосылки для проектирования и построения устойчивых социо-экономических систем разного масштаба. В зависимости от масштаба, стратегическим, долгосрочным планированием будут называться разные временные промежутки.

Мои наблюдения привели меня к выводу что наличие стратегии и долгосрочного планирования определяется целью субъекта за пределом своего существования.

Для человека это будет планирование примерно на 75 лет вперёд, поскольку это является средней продолжительностью жизни человека. Для такого государства как Россия это 300 и более лет, поскольку время жизни государства значительно превышает этот период. Неважно что в существующем государстве меняется режим управления и терминология – оно остаётся всё тем же социо-экономическим образованием относительно хода истории человечества.

Вера. Вера – это отсутствие знания. Когда есть знание о предмете, вера в него исчезает сама собой. Вера может являться полезным фактором на старте какого либо начинания, помогая преодолевать сомнения и страхи, однако для построения устойчивых социо-экономических моделей вера не годится, поскольку люди находят знания в процессе жизни и они часто не совпадают с тем, во что они верили. В результате возникает ситуация обманутых ожиданий и люди теряют доверие к носителям и пропагандистам веры.

Воля. Воля проявляется там где есть знания и человек может прогнозировать отложенный во времени результат своих усилий. Без знаний воля проявляется в примитивных формах напористого поведения и не несёт созидательной нагрузки. Воля укрепляется когда усилия приносят ожидаемый результат. Как правило это происходит при наличии наставника или при использовании качественного учебного материала (инструкций).

Способности. Способности проявляются как знания о способах достижения желаемого результата и умения реализовать их своей деятельностью. Способность изобрести новый способ достижения намеченной цели является большой ценностью.

Доверие. Доверие проявляется как добровольное и оптимистичное принятие и выполнение условий внешних социо-экономических систем без применения насилия.

Насилие может быть физическим, эмоциональным, административным или уголовным. Декан экономического факультета МГУ, институциональный экономист Аузан А. А. убедительно аргументирует тот факт, что уровень доверия в социуме является ключевым фактором успешного развития социо-экономических систем. При низком уровне доверия социо-экономические системы разрушаются и гибнут. При высоком уровне доверия развиваются.

Итак, человек имеющий знания, способности, желания, веру, волю, определённый уровень доверия строит планы удовлетворения своих желаний.

От того какие желания хочет удовлетворить человек, в какой среде и какие у него есть функциональные возможности зависит выбор модели дальнейших действий.

Девиантные и преступные модели поведения, которые к моему немалому удивлению тоже часто планируют, я не стану рассматривать в данном изложении, хотя они играют значительную роль в жизни общества и требуют учитывать их при любом планировании, сами по себе такие модели формируют преступные социо-экономические системы. Но это изложение о созидательных социо-экономических системах и закономерностях их развития, поэтому достаточно краткого упоминания о девиантных и преступных системах для того, что бы иметь их ввиду при диагностике, анализе и прогнозах.

Итак человек в поисках удовлетворения своих желаний ищет пути их удовлетворения. Так как девиантные и преступные с точки зрения современной морали и нравственности пути я рассматривать не буду, остаётся рассмотреть три возможных пути удовлетворения личных потребностей и желаний, которые и являются основным драйвером поведения людей и формирования социо-экономических отношений.

Путь первый. Получить профессиональное образование и стать наёмным сотрудником в уже существующей организации.

Путь второй. Организовать собственное предприятие и стать его хозяином.

Путь третий. Представляет собою смесь из первых двух путей, встречается часто и весьма продуктивен.

Человек выбирает первый путь и становится наёмным сотрудником когда видит возможность удовлетворения своих желаний посредством трудоустройства. Некоторые стремления только и могут быть реализованы путём трудоустройства. Например желание стать космонавтом, учёным со степенью, преподавателем в престижном вузе, лётчиком испытателем, министром, генералом и так далее. Не представляется возможным в течении одной человеческой жизни создать свою собственную организацию в которой можно занять такие позиции и роли, такие организации создаются трудом нескольких поколений и всегда имеют структуру превосходящую по возможностям возможности отдельно взятого человека.

Тут стоит упомянуть парадокс Гэлбрейта, который заключается в том, что влиятельный создатель теории организаций трудился в одиночку, он был интеллектуальным предпринимателем. Считавшиеся крамольными, в академических кругах, мысли Гэлбрейта в итоге были признаны в открытом пространстве, в то время как в стенах университетов им не дали хода. Такие достижения доступны людям с незаурядным мышлением, силой воли и эмоциональной устойчивостью к подавляющим обстоятельствам. Они могут служить образцом для подражания, как частный случай предпринимательской деятельности.

К сожалению, в современном обществе, более привлекательными образцами для подражания становятся футболисты, фигуристы, топ-менеджеры, чиновники и госслужащие разных калибров. Особенно деструктивно то, что госслужащие привлекают людей как ролевая модель по причине возможности использования ими специфических ресурсов в личных целях, что рождает весьма хищнические и разрушительные для общества архетипы.

Если сравнивать путь наёмного сотрудника с путём частного предпринимателя, то для многих возможности реализовать свои желания только и будут лежать в области правильного трудоустройства в существующую организацию.

Тут стоит отметить современный бум стартаповых проектов и интенсивную деятельность венчурных инвестиционных фондов по подготовке и выявлению стартаперов. Инвесторы и госчиновники называют их предпринимателями, но по существенным признакам они являются наёмными сотрудниками венчурных компаний. В свою очередь современные венчурные компании, большей частью, представляют собою фонды наполняемые из государственного бюджета с целью нанять стартаперов чтобы они придумали и сделали

инновационное или иное предприятие. Отсюда следует вывод что стартаперы являются сотрудниками государственных организаций или других венчурных инвестиционных фондов, поскольку их деятельность оплачивается фондами, риски за деятельность несут фонды и результаты деятельности принадлежат фондам. Это само по себе продуктивное и полезное явление, минус только в том, что экономический архетип – крепкого частного предпринимателя такими событиями уничтожается.

Путь второй. Проектировщик, организатор и собственник своего предприятия, его хозяин. Такой путь представляет собой реализацию устоявшейся и продуктивной модели экономического архетипа – крепкого частного предпринимателя. Такой путь выбирают люди которые хотят сами принимать решения что и когда им делать, они сами хотят быть постановщиками задач, сами несут ответственность за риск, который является неотъемлемой частью деятельности предпринимателя.

На этом пути целью человека является получение дохода и общественного статуса путём обеспечения граждан товарами и услугами. В рамках этого изложения я буду писать о микро и малых предприятиях, владельцы которых стремятся получать чистый личный доход от 50 000 рублей до 2 500 000 рублей месяц. Это те пороговые значения, которые обеспечивают жизнь на уровне значительно превышающем уровень жизни наёмного работника и позволяют получить устойчивое развитие социо-экономической системы благодаря увеличению высокого предложения и платёжеспособного спроса.

Владельцы таких предприятий вовсе не обязательно должны быть новаторами и изобретателями. Инновации всё же удел больших корпораций и институтов.

Дело владельцев микро и малых предприятий обеспечивать своё собственное благосостояние и благосостояние граждан обеспечивая потребности граждан в удовлетворении текущих потребностей в товарах и услугах.

Благосостояние – есть лёгкое, непрерывное, перманентное удовлетворение наших нормальных потребностей.

Доход владельцев микро и малых предприятий является следствием хорошо сделанного дела. Под хорошо сделанным делом подразумеваются качественно оказанные услуги и качественно произведённые товары.

Стоит заметить что для владельцев малых форм хозяйствования наступили затруднительные времена. Корпорации, которые ограничивались, несколько десятков лет назад, такими отраслями, в которых производство должно вестись в крупном масштабе (железнодорожный и водный транспорт, производство стали, добыча и переработка нефти, некоторые отрасли горнодобывающей промышленности) теперь охватывают также бакалейную торговлю, мукомольное дело, издание газет и увеселительные предприятия – словом, все виды деятельности, которые недавно были уделом индивидуального предпринимателя или небольшой фирмы.

Эти изменения выглядят неизбежными и влекут за собой возникновение новых видов предпринимательской активности. Остаётся большим вопросом насколько государство должно регулировать соотношение присутствия на рынке корпораций и владельцев малых форм собственности. Очевидно что регуляция необходима, поскольку данное положение дел увеличивает разрыв между богатыми и бедными, поскольку владельцы корпораций никогда не заботятся об увеличении дохода своих сотрудников их здоровье, благополучии и свободном времени. А обеспечить себя самостоятельно, путём организации малых форм собственности людям становится всё труднее, государство играет в этом решающую роль регулируя поведение участников процесса часто весьма деструктивно – сильным корпорациям предоставляет льготы и субсидии из бюджета, слабым ужесточает контроль, санкции и увеличивая налоги. Это приводит к трём, особенно значимым деструктивным последствиям: росту уровня конфликтности, росту уровня апатии, снижению уровня доверия.

Выбор пути организации собственных малых и микропредприятий критически осложнён малым количеством образцов для подражания и негативным отношением к предпринимателям сложившимся в обществе. Выбор стать наёмным руководителем, госчиновником, полицейским, футболистом, доктором – общество одобряет. Выбор стать предпринимателем – в большинстве случаев не одобряется обществом, сопровождается эпитетами «хапуга», «шкуродёр», «бизнесмен недоделанный». Это не рациональное и контрпродуктивное отношение общественности к тем, кто создаёт для общества благо рождено и поддерживается информационными потоками в которых предприниматели демонстрируются людьми которые только и думают как ничего не сделав получить с людей деньги, эта крайне

ошибочная оценка закрепляется в представлении людей и создаёт контрпродуктивный эмоциональный фон.

При это предприниматели обеспечивают жизнедеятельность общества (кормят, обувают, одевают всё население, производят все материальные продукты, без которых население беспомощно, обеспечивают функционирование общественного организма). Понимание этого факта требует формирования нового отношения к микро и малым предпринимателям, в котором предприниматель – социально значимый, уважаемый, ценный член общества. И это не пропаганда, а факт.

Маленькое отклонение от основного изложения: предприниматель, пока, всё же находит для себя способы и возможности реализовать свои замыслы. Но пример Северной Кореи показывает что можно сильнее подавить предпринимательскую активность, надеюсь до этого не дойдёт.

Отличительной чертой предпринимателя можно считать способность достоверно оценить то что есть на данный момент, представить себе что можно из этого сделать и сделать это. В глаголах это описывается триплом хочу-могу-буду. Второй важной отличительной чертой предпринимателя является установка на самообучение, если не могу, то научусь и сделаю. В теории государству очень выгодно когда граждане находятся в такой парадигме личного поведения, это повышает стоимость человеческого капитала. На практике такие парадигмы находят мало возможностей и много препятствий.

Третий путь. Смешанный.

Что лучше – искать службы или организовать своё собственное дело? Этот вопрос вполне естественен, если он поставлен с ясным пониманием двух фактов: с одной стороны, в настоящее время есть больше шансов добиться успеха в частных начинаниях, чем когда бы то ни было; с другой же стороны, служебное положение, которое можно найти в больших обществах, не уступает в смысле карьеры, частным делам.

Часто приходится видеть людей, переходящих от одного из этих двух родов деятельности к другому: во всех крупных предприятиях есть служащие, ранее сами владевшие предприятиями и отказавшиеся от них, а так же служащие, мечтающие в будущем бросить службу и устроиться самостоятельно.

Люди бросают свои дела по самым разным причинам: некоторые не в состоянии выдержать нервного напряжения, с которым связана эта трудная

деятельность. Они больше склонны к тому, что бы быть наёмным сотрудником, а не для того, что бы руководить другими и адаптировать свои усилия к требованиям среды обитания. Такие люди становятся наёмными сотрудниками, что бы трудиться под чужим руководством при обеспеченном заработке и достаточном досуге для удовлетворения своих личных потребностей и желаний.

Некоторые люди становятся наёмными сотрудниками потому, что видят в развитии крупных современных предприятий широкое и интересное поле деятельности. Дело, на организацию которого не хватило бы всей их жизни, уже организовано и функционально, доступно и вызывает ко всей их энергии.

Привлекательность крупных современных предприятий, для выбирающих свой путь, заключается в возможности начать свою карьеру в организации оставившей позади смутное время становления и укрепления своих позиций, способной достичь цели, ради которой она создана и могущей достичь и других успехов, так как новый опыт неизбежно ведёт к следующим и более перспективным опытам.

Частные предприятия живут в атмосфере конкуренции, в то время как в больших предприятиях больше развита кооперация: крупное предприятие развивается благодаря единению умов и сотрудничеству своих многочисленных работников. Это сотрудничество основано не на сентиментальном единодушии или личных симпатиях (которые неустойчивы и подвержены частым критическим изменениям), а на общем стремлении к выполнению поставленных задач.

На таких предприятиях легче приобрести положение и состояние, чем в частном деле, ибо там больше свободных мест и хороших окладов. Заработные платы топ-менеджеров часто превышают доход от собственного дела владельцев микро и малых предприятий. Кто думает, что крупные предприятия ревниво относятся к повышениям по службе, тот отстал от своего времени. Ни одно крупное предприятие не может существовать, не поощряя таланта и энергии своих сотрудников, от которых зависит его собственное развитие. Предприятия существуют благодаря физической и умственной силе удачно подобранных ими людей.

Крупное предприятие нуждается в большем числе крупных людей, чем множество микро и малых предприятий в совокупности. Эта возрастающая нужда создаёт всё больше возможностей достичь высокого социального статуса и значительных доходов в качестве наёмного сотрудника.

Приоритеты и стремления могут меняться с течением времени и успешные наёмные сотрудники становятся частными предпринимателями и наоборот, успешные частные предприниматели устраиваются на госслужбу или на службу в большие корпорации. Люди не имеющие значительных успехов тоже мигрируют из наёмных сотрудников в частные предприниматели и обратно.

Это вполне закономерный и благоприятный процесс. Благодаря таким взаимным переходам оба сектора обогащаются новыми знаниями, опытом и способностями.

1.2 Правовые основы регламентирующие деятельность микропредприятий и малых предприятий, основные правовые формы их организации

Регулирование деятельности микро и малых предприятий происходит на основании законов Российской Федерации и подзаконных правовых актов обязательных к исполнению владельцами предприятий.

Для предпринимателей всегда остаётся не очень понятным содержание законов и это осложняет им ведение деятельности. Причина этого явления – не глупость предпринимателей, а крайне запутанная, предполагающая разные трактовки структура лексического построения законов. Множество отсылочных форм изложения в законах осложняют их восприятие, к тому же прослеживается такое изложение, которое уместно было бы назвать «болезнь общих слов», когда при всех усилиях невозможно представить то, что имел виду законодатель.

Ясных, однозначных инструкций как нужно вести частную деятельность, законодательство не содержит. Связано это с неспособностью писать законы такими что бы они были понятны большинству (не только судьям, адвокатам и следователям), или они написаны путано специально что бы их невозможно было не нарушить – мне пока не понятно. Но чётких представлений что можно и чего нельзя делать в частном бизнесе никто не имеет. Это создаёт нервозность и различные издержки в ведении предпринимательской деятельности.

Добавляет проблем тот факт, что подзаконные нормативные акты часто вносят такие изменения в исполнение предпринимателем законов, что деятельность предпринимателей становится невозможной.

На сегодняшний день регламентация деятельности предпринимателей ставит их в положение сапёров, когда одна ошибка может стать фатальной.

Личное благополучие, благополучие детей, семьи, сотрудников может быть уничтожено по самому ничтожному поводу (произвольному отзыву разрешения на строительство в фазе окончания проекта, пересчёту платежей за предыдущие периоды, нарушения контрагентами и их партнёрами и так далее).

Риски, которые несёт предприниматель (неплатежи, резкий спад спроса на товар в связи с завозом его дешевого аналога разрешённого каким-нибудь чиновником, вклад кредитных денег в оборудование которое не окупается как было запланировано, погодные условия для с/х предпринимателей, засухи, заражение урожая, болезни руководителя которые парализуют деятельность малых предприятий, аресты счетов за долг в ПФР в размере 28 копеек который блокирует их счета и парализует деятельность на неделю) и без этих жёстких подходов государственного регулирования делают деятельность предпринимателей трудной и опасной.

25 декабря 2018 года был упразднён институт ограниченной ответственности (№ 488 ФЗ от 25.12.2018 поправка в №14 ФЗ, статью 3, дополнили пунктом 3.1. который убил институт ограниченной ответственности), теперь не только предприниматель рискует всем своим имуществом, но и его бухгалтер и заместитель директора – тоже несут личную, солидарную ответственность за долги предприятия. От института «ограниченной ответственности» осталось только название «Общество с ограниченной ответственностью», содержание этого понятия сегодня правильнее отражало бы название «Общество с ничем не ограниченной ответственностью». Это означает что предприниматель в России потерял право на риск, а без риска предпринимательская деятельность немыслима.

В континентальном праве, десятки лет, назад была принята (и с тех пор существует и приносит пользу) форма организации Ltd со., то что у нас называлось «Общество с ограниченной ответственностью» и некоторое время соответствовало названию.

Принятие формы организации с ограниченной ответственностью Ltd со., благодаря снятию запретительно опасного риска полной личной и солидарной ответственности, пробудило грандиозный всплеск предпринимательской активности и невиданный ранее рост экономики, который мы наблюдаем и сегодня, без этого института ограниченной ответственности не было бы заводов Форда, IBM, Дженерал электрик, Майкрософт, Диснея и так далее. Каждый

из них рисковал, делал ошибки и, благодаря ограничению ответственности имуществом компании и уставным капиталом, руководители этих компаний продолжали свою деятельность не опасаясь что дети и семьи останутся без места жительства и средств к существованию, в то время когда кормилец будет подвергаться преследованиям.

Действовать в ситуации постоянно меняющихся правил ведения бизнеса крайне затруднительно, нужно постоянно адаптироваться всё к более возрастающим по своей жёсткости правилам, это отнимает огромное количество сил, времени, здоровья, денег и оставляет всё меньше возможностей для развития микро и малых предприятий.

На сегодняшний день, законодатели уже подготовили для предпринимателей немало изменений, некоторые из которых вступят в силу с января 2020 года и станут факторами ещё более затрудняющими и без этого трудную деятельность предпринимателей. У меня, как у юриста, вызывает сомнения конституционность некоторых поправок, но это не имеет никакого значения. Придётся адаптироваться.

Что же ждет бизнесменов в следующем году?

Гражданско-правовые договоры между работодателями и самозанятыми переqualифицируют в трудовые. Многие бизнесмены используют следующую схему: увольняют сотрудников, переводят их на ИПД, тем самым экономят на страховых взносах. ФНС и Роструд договорились об одновременных проверках работодателей, которые оформляют с самозанятыми гражданско-правовые договоры. Основанием для проверки и привлечения к ответственности будут признаки трудовых отношений. Так, в соответствии с КоАП предусматривается приостановление деятельности до 90 суток. А выплаченные самозанятым доходы будут облагаться НДФЛ и страховыми взносами.

Реорганизация в форме выделения.

Суммы НДС, принятые к вычету реорганизованной компанией, не подлежат восстановлению в случаях передачи имущества правопреемнику (подпункт 2 п. 3 ст. 170 и п.8 ст. 162.1 НК РФ и пп.2, п.3 ст. 39 НК РФ). Это верно, но в соответствии с п. 3.1 ст. 170 НК РФ с 2020 года все изменится. Если правопреемник применяет спецрежим или совмещает ОСН+ЕНВД, принимая имущество, он будет обязан восстановить НДС, который был принят ранее не им, а реорганизованной организацией (п. 3.1 ст. 170 НК РФ).

Если правопреемник будет применять ОСН, то восстанавливать НДС не придется. И тут снова, но, если он применял ОСН, а потом перешел на спецрежим, НДС нужно будет восстановить (п.п. 1, п. 3, ст. 170 НК РФ).

Отмена ЕНВД.

Розничные продавцы лекарств, обуви, меховой одежды и изделий из натурального меха с обязательной маркировкой не смогут применять ЕНВД уже с 2020 года (п. 58 и 59 ст. 2, п. 3 ст. 3 Закона от 29.09.2019 № 325-ФЗ).

Зачем так жёстко подавлять предпринимательскую активность, при этом развешивая плакаты о поддержке малого предпринимательства и выделяя миллиарды на его развитие непонятным структурам – остаётся для меня загадкой. Странно но это мало кого интересует и тем более мало кого беспокоит.

Регистрация предприятий, получение лицензий и патентов, исчисление и уплата налогов, платежи во внебюджетные фонды, начисление заработной платы сотрудников, выведение денег для личного использования после уплаты всех налогов и сборов, предоставление информации органам статистики, выбор правового режима осуществления деятельности – всё это регламентируется правовыми нормами обязательными к исполнению владельцами предприятий.

Единого понимания применения этих законов нет даже среди практикующих специалистов. Можно исполнять один и тот же закон по разному и разные государственные органы могут счесть исполнение правильным, а могут решить что исполнение произведено с нарушениями и наложить штрафы, пени и арестовать расчётный счёт предпринимателя поставив его таким образом на грань выживания.

Тогда предприниматель вынужден заниматься решением проблем с налоговой инспекцией, трудовой инспекцией и другими государственными инстанциями вместо того, что бы вести предпринимательскую деятельность. Это крайне негативно сказывается на взаимоотношениях с заказчиками, исполнении договорных обязательств и формировании прибыли.

Часто действия налоговых органов, банков (которые последние годы исполняют функции надзорных и санкционирующих органов блокируя счета предпринимателей по часто ложным и надуманным основаниям) и других инстанций ставят предпринимателя на грань банкротства и даже приводят к банкротству. Нередко бывает что предпринимателям не хватает здоровья

перенести весь спектр навалившихся проблем и прессинга со всех сторон и они просто умирают.

Потрясающий пример из недавней практики: Налоговая рекомендовала и приняла режим ЕНВД для предпринимателя владеющего двумя грузовиками и осуществляющего перевозки инертных материалов, инспектора выезжали на осмотр автомобилей, сверяли документы на автомобили и водителей, делали фотографии после этого разрешили деятельность. Потрясающе, но открытие счёта в банке было одобрено только после выезда специалиста банка к месту расположения автотранспорта, наблюдения за деятельностью водителей в течении дня и написания заключения в банк о том, что предприниматель действительно ведёт предпринимательскую деятельность. То есть банк осуществляет надзорную и контролирующую деятельность, которая не регламентирована законом, а регламентирована внутренними инструкциями банка. По объяснению банка это исполнение закона «О борьбе с терроризмом».

Хотя кто кого терроризирует в данном случае очевидно.

Так вот, налоговая рекомендовала и одобрила режим деятельности перевозчика – ЕНВД, в течении двух лет и трёх месяцев принимала отчёты и уплату налогов согласно режиму ЕНВД, а по истечению этого срока, кто-то в налоговой решил что этот режим не подходит для деятельности перевозчика и он должен работать на общей системе налогообложения, следовательно быть плательщиком НДС. На беду предпринимателя, он достаточно активно и результативно загрузил свои машины работой и суммарный оборот за два года и три месяца составил 75 000 000 рублей.

Все налоги были уплачены, все отчёты сданы и приняты налоговой в установленном порядке за весь период. Личная прибыль предпринимателя, после уплаты всех налогов и сборов составила, за весь описываемый период, сумму около 150 000 рублей в месяц.

Налоговая решила что он осуществлял деятельность неправомерно (при этом сама рекомендовала, утвердила и сопровождала выбранный режим деятельности!) и приняла решение пересчитать платежи за предыдущие 2 года и 3 месяца по ОСН и начислить к уплате НДС в сумме около 15 000 000 рублей за предыдущий период.

Итак, предприниматель получивший личный доход за два года и три месяца в размере 3 600 000 рублей, приговаривается налоговой к выплате

15 000 000 рублей. Даже если он бы не пил и не ел, не кормил трёх своих детей и жену, не оплачивал свет, газ, воду, налоги и только и занимался бы реинвестированием полученных 3 600 000 рублей, возможно сумел бы увеличить эту сумму до 4 000 000-4 500 000 миллионов рублей, но и это образовало бы ему убыток за проведённую им работу $15\,000\,000 - 4\,500\,000 = 10\,500\,000$ рублей, благодаря такому решению налоговой. В результате предприятие было уничтожено налоговой и подверглось процедуре банкротства. Суд, конечно, на стороне налоговой.

Хотя существует федеральный закон о развитии малого и среднего предпринимательства в Российской Федерации. Принят Государственной Думой 6 июля 2007 года Одобрен Советом Федерации 11 июля 2007 года (в ред. Федеральных законов от 18.10.2007 N 230-ФЗ). И в этом законе много написано о мерах поддержки микро, малым и средним предприятиям. В жизни этот закон регулирует только численность сотрудников для классификации предприятий как микро, малых или средних.

Для микро предприятий численность персонала определена до 15 человек, годовой оборот до 120 000 000 рублей.

Для малых предприятий численность персонала до 100 человек, годовой оборот до 800 000 000 рублей.

Для средних предприятий численность персонала от 101 до 500 человек, годовой оборот 2 000 000 000 рублей.

Что зависит от этих определений? Налоговый режим и право принимать участие в различных торгах. Больше ничего. Никогда и никаких мер поддержки предпринимателей согласно этого закона я в практике не видел. То есть закон можно сократить до шести предложений (на 99,9%), сделать его понятным для всех и будет только польза. Сейчас пользы от этого закона, мягко сказать, мало.

Например этот закон описывает участие государства в компании в размере не более 25%, разные гранты и субсидии малым и микропредприятиям. За период ведения частного бизнеса с 1992 по 2019 год, я сам не видел, только слышал из недостоверных источников что такое случается, если фирмы аффилированы с влиятельными чиновниками способными обеспечивать их госконтрактами или субсидиями. Мой поиск таких фирм, с целью провести беседу с руководителем для обмена опытом, результатов не дал.

Перейдём к головной боли всех предпринимателей – бухгалтерия и отчётность.

Регламентируют эту деятельность в основном:

Налоговый кодекс РФ.

ПБУ (Правила бухгалтерского учёта).

Кто читал налоговый кодекс РФ, тот знает что однозначно понимать написанное в нём невозможно и предприниматель, без специальной подготовки не сможет понять кому, сколько, куда и как он должен отчитываться и платить чтобы исполнить требования налогового кодекса без нарушений. Проблема усугубляется отсутствием единой терминологии, частым внесением поправок и превалированием подзаконных нормативных актов над законными.

В общем, что бы платить налоги правильно и жить без риска иметь штрафы, пени, аресты счёта, изнуряющие проверки – нужно ничего не иметь. В остальных случаях придётся изучать ПБУ (правила бухгалтерского учёта, которые тоже часто меняются), формировать учётную политику предприятия, учиться строить взаимодействие с контролирующими органами, уточнять у них как, куда и в какой форме надо отчитываться и делать платежи. Хотя и это не всегда помогает и налоговики дают инструкции исполняя которые предприниматель делает не то, что надо. Например часто бывает что налоговики дают неправильный КБК и предприниматель оплативший налог не считается предпринимателем оплатившим налог а вернуть или провести зачёт оплаченной суммы часто нет возможности. Это бывает реже если предприниматель консультируется у своего инспектора, чем если не консультироваться у своего инспектора.

Практика показала что консультация у своего инспектора значительно эффективнее чем самостоятельное изучение ситуации и посещение различных семинаров по формированию и ведению бухгалтерского учёта и отчётности, который (к сожалению микро и малых предпринимателей) является обязательным элементом успешной деятельности предприятия.

Мой принцип ведения бухгалтерской отчётности звучит так: «Бухгалтерию нужно вести и хранить так, будто ты готовишься к суду который будет выносить решение о твоей деятельности за 10 лет на основании сведений предоставленного бухгалтерского учёта.» Я внедряю этот принцип на многих предприятиях которые заказывают у меня услуги консультирования, и его

исполнение спасает собственников от судов, уголовных преследований, хозяйственных споров и других значительных издержек.

Без исправно функционирующей учётной политики предприятия (составления бухгалтерской отчётности, подачи сведений в налоговую, ПФР, соцстрах, статистику) исправной работы предприятия добиться невозможно.

Особенно в последнее время, когда на предпринимателя возложили полицейские обязанности проверять своих контрагентов самостоятельно и жёстко наказывают за подписание договора с сомнительными, на их взгляд, организациями. Это ещё половина беды, предприниматель привлекается к ответственности за нарушения тех организаций, которые имели отношения с организацией с которой имел отношения заказчик. Даже описание такой ситуации воспринимается как ребус, а уж для предпринимателей в этой ситуации когда автоматические системы оценивают их возможную принадлежность к фирмам отмывающим деньги, а банкиры, налоговики и следователи разных структур вольны трактовать данные АСК (автоматических систем контроля) на своё усмотрение – это не просто ребус, а уравнение с тремя неизвестными.

Предприниматели, на сегодня, в обязательном порядке наделены функциями полиции по осуществлению контроля за исполнением законодательства третьими лицами, только средств на ведение полицейской деятельности им не предоставлено. А ответственность возложена даже большая чем на органы правопорядка. Следователь не выявивший нарушений не подлежит штрафу, не обязан выплачивать НДС за организацию нарушений которой он не выявил, внесению в чёрный список недобросовестных исполнителей, а предприниматель за то же самое вполне подлежит всем этим наказаниям. В этом месте очевиден перекосящий систему социо-экономического устройства порочной и деструктивной.

Китай например, возлагает бремя вести бухгалтерию и отчётность предпринимателей на налоговую службу. Полностью разгружая предпринимателя от исполнения, не свойственных его основной деятельности, обязанностей и освобождая его от ответственности за сдачу отчётности, исчисление и уплату налогов, других обязательных платежей. Государству, в случае рассмотрения Китая, важно чтобы предприниматель успешно вёл свою деятельность не имея нелепых проблем и затруднений.

В целом, для начала ведения предпринимательской деятельности предпринимателю придётся изучить основные правовые источники, получить консультацию специалиста по формированию и ведению деятельности микро и малых предприятий, выработать свою учётную политику и постоянно мониторить изменения в законодательстве и подзаконных нормативных актов на столько, на сколько это возможно.

Нет смысла останавливаться подробно на перечислении законов и нормативных актов в каком либо изложении направленном на цели практического применения, по причине высокой скорости изменений в законодательстве и издания подзаконных нормативных актов. Они не сохраняют актуальности даже на срок нужный для написания практического пособия. Сейчас, пока я пишу этот текст, например, повсюду отменяют ЕНВД и к 2020 года его отменят совсем.

Для иллюстрации скорости и ритма изменений законов и правил ведения деятельности можно просто рассмотреть изменение правил регистрации предприятий за последние годы:

Регистрация предприятий: Федеральный закон от 8 августа 2001 г. N 129-ФЗ «О государственной регистрации юридических лиц и индивидуальных предпринимателей» с изменениями и дополнениями от:

23 июня, 8, 23 декабря 2003 г., 2 ноября 2004 г., 2 июля 2005 г., 5 февраля, 19 июля, 1 декабря 2007 г., 30 апреля, 23 июля, 30 декабря 2008 г., 19 июля, 27 декабря 2009 г., 19 мая, 27 июля, 29 ноября, 23 декабря 2010 г., 1, 18 июля, 3 декабря 2011 г., 1 апреля, 28 июля, 29 декабря 2012 г., 28 июня, 23 июля, 2 ноября, 21 декабря 2013 г., 2 апреля, 5 мая, 21 июля, 29, 31 декабря 2014 г., 30 марта, 29 июня, 13 июля, 29 декабря 2015 г., 31 января, 2 июня, 3 июля, 28 декабря 2016 г., 29 июля, 30 октября, 31 декабря 2017 г., 23 мая, 3 августа, 28 ноября, 27 декабря 2018 г., 12, 26 ноября 2019 г.

Нет смысла писать обзор законов, регламентирующих деятельность предпринимателей, в этом изложении, он устареет и станет бесполезным уже во время его написания.

Для реализации целей антикризисного управления гораздо важнее сообщить пользователю читающему пособие по антикризисному управлению что не важно (и невозможно) всё знать – важно знать где найти и как применить.

«Где найти» – двадцать лет назад являлось проблемой, сейчас не проблема, Гугл, Яндекс её решили на 100%. Только высокоценная инсайдерская

информация остаётся закрытой, но на деятельность владельцев микро и малых предприятий, в части реализации того, что от них зависит – она не влияет. Хотя на их жизнь конечно может влиять значительно, но от них тут ничего не зависит поскольку является воздействием социо-экономической системы значительно большего масштаба, при котором возможностями малых социо-экономических систем на ход развития событий повлиять невозможно.

«Как применить» – с этим всегда возникали будут возникать затруднения. Выражаясь иносказательно – нет неправильных нот, есть музыканты которые их играют не так и не там. Следовательно что бы правильно применить знание или другие ресурсы нужно обладать знаниями и опытом который позволяет учитывать время, место и людей для принятия решения о том как, когда и с кем применять ресурсы. В частности умение играть в шахматы, умение играть на музыкальном инструменте, умение петь, знания математики и навыки боевых искусств – значительно помогают найти ответ на вопрос «как применить».

Показательно и знаково то, что на протяжении сотен лет сыновей китайских императоров обучали игре на ситаре, шахматам, математике и боевым искусствам готовя их к исполнению функций императора, то есть руководителя государства. Эту тему можно раскрывать подробно и с большой пользой, что я и рекомендую делать многим родителям. Управлянцам и владельцам предприятий знать основы такого алгоритма подготовки китайских императоров тоже будет полезно, но в этом изложении нет места для подробного описания преимуществ такого алгоритма подготовки управленцев, достаточно краткого описания факта его существования.

В пределе, владельцам и руководителям микро и малых предприятий достаточно руководствоваться гражданским кодексом РФ, налоговым кодексом РФ, трудовым кодексом РФ и правилами бухгалтерского учёта. Если предприниматель будет руководствоваться в своей деятельности основными принципами гражданского права, которыми являются добросовестность и разумность – этого будет достаточно для безаварийного развития предприятия. В этом случае предприниматель легко найдёт нужные к применению законы и нормативные акты которые соответствуют его текущим запросам.

ГЛАВА 2. ЗАКОНОМЕРНОСТИ В ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ И МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЕДУЩИЕ К РАЗВИТИЮ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ, БАНКРОТСТВУ ИЛИ ЛИКВИДАЦИИ ПРЕДПРИЯТИЙ

2.1 Потеря цели как основная причина срыва процесса управления развитием предприятия

*«Шхуна, не имеющая цели, не
дождётся попутного ветра»*

Достаточно общая теория управления, разработанная Новосибирскими учёными, даёт точные, легко представимые и практически применимые определения ключевым понятиям используемым при осуществлении управленческой деятельности.

Срыв процесса управления – одно из ключевых понятий управления как науки и процесса деятельности. Основная причина срыва процесса управления – потеря цели.

Цель существования социо-экономической системы всегда формируется людьми. Формирование целей малых социо-экономических систем (человек, микро и малые предприятия, крупное предприятие) может осуществлять один человек.

Только человек сам определяет смысл своей жизни и найти его нельзя, можно только сформировать самостоятельно на основании своих знаний способностей, желаний и своей собственной волей.

Формирование целей крупных социо-экономических систем осуществляется коллективами компетентных людей.

Люди без соответствующих компетенций сформировать цели существования для себя лично и для большой социо-экономической системы – неспособны.

Наличием цели у социо-экономической системы является принятое участниками, в качестве желательного развития событий, явное представление

о цели существования системы, которое каждый участник может описать словами третьим лицам без искажения сути. Если представление о цели существования допускает различные трактовки и не может быть описано участниками в устной речи, понятными словами – это означает что цели нет, она не сформирована.

Цели могут быть ближними и дальними. Чем больше разница потенциалов между ближними и дальними целями – тем энергичнее и жизнеспособнее социо-экономическая система. Чем меньше разница потенциалов между ближними и дальними целями, тем меньше энергия и жизнеспособность системы.

Соответственно временные промежутки используемые для постановки цели существования социо-экономической системы должны быть длиннее срока существования системы.

Цель жизни человека должны лежать за пределами жизни человека. Цель жизни человека и цели других социо-экономических систем всех масштабов должны находиться за пределами существования системы во времени и пространстве. Если цель находится в пределах жизни системы, настанет момент когда цель будет достигнута и исчезнет как цель которую следует достигать. Исчезнет разница потенциалов между ближними и дальними целями, произойдёт потеря энергии и жизнеспособности системы. Система начнёт разрушаться и погибнет если не сможет сформировать себе новую цель.

Формирование новых целей больших и малых социо-экономических систем особо важная область деятельности, очень коротко я напишу об этом позже. Пока продолжу мысль о потере цели.

Потеря цели лишает субъект и объект (руководителя и подчинённых) управления представления о том, что и зачем следует делать. Участникам социо-экономических систем разного масштаба (микро и малые предприятия, государства, международные сообщества, человечество в целом) становится нечем руководствоваться при осуществлении деятельности. А чем же можно руководствоваться если не известно что надо сделать? Ничем.

В ситуации отсутствия цели в социо-экономических системах начинается дезорганизация и беспорядок. Беспорядок всегда усиливается и при отсутствии формирования цели существования социо-экономической системы. Беспорядок неизбежно её разрушает.

Интересным примером может служить пиратская шхуна 17-го века попавшая в штиль. Делать пиратам становится нечего и они находят как себя занять. Начинают играть в азартные игры, пить ром, драться, убивать и насиловать друг друга. Капитан пиратского корабля, зная что отсутствие цели вызовет беспорядок, всегда отдаёт команду драить палубу. В штиль рядовые пираты драят палубу, даже если она уже несколько раз вымыта и сияет чистотой. Капитан пиратов знает, что если не занять людей полезным трудом они начнут создавать и плодить беспорядки. Наказание за отказ драить палубу самые разные, вплоть до смертной казни. Без наказаний, без страха перед наказанием, невозможно удержать управление объектом в ситуации потери цели управления.

Пиратская шхуна может служить хорошим примером короткой жизни социо-экономических систем не имеющих целей выходящих за пределы их существования. Все пиратские системы быстро умирают именно по этой причине. У них нет долгосрочных целей – это неизбежно приводит к разрушению социо-экономического образования.

Устойчивость по предсказуемости – второе ключевое понятие управления как науки и деятельности. Когда объект непредсказуем по управлению – управлять ходом ситуации невозможно. Объект будет непредсказуем в условиях отсутствия у объекта представления о том, что и зачем ему следует делать.

Конечно непредсказуемость объекта не абсолютная. С большой вероятностью, когда объект управления на представляет цели своей деятельности и способов её реализации – он создаёт беспорядок и увеличивает его с течением времени вовлекая в беспорядок всё большее количество участников.

Случаи, когда объект управления без поставленной цели формирует и реализует конструктивное поведение так ничтожно редки что можно их не учитывать. Если не сформировать цель для объекта управления – он неизбежно будет разрушать социо-экономическую систему в которой он находится. Он будет разрушать её тайно если ему не хватает сил и способностей разрушать её явно. И будет разрушать её явно если сил хватает или эмоциональное состояние объекта таково, что независимо от последствий, вплоть до личной гибели он будет разрушать её явно.

К примеру объект управления – государство. Кратко рассмотрим широко известные, произошедшие в обозримом прошлом истории разрушения

имперской России и огромной социо-экономической системы Союза Советских Социалистических Республик.

Два совершенно разных режима существовавшие в разное время рухнули стремительно и окончательно в одно мгновение.

Отсутствие цели существования этих образований, которое было бы представимо и желанно людьми составляющими тело этих образований – не было. Что и привело к разрушению рассматриваемых систем.

Субъекту управления обязательно нужно понимать что религиозные и «общечеловеческие» скрепы, такие как равенство, братство, справедливость, патриотизм и многие другие из этого ряда, являясь симулякрами – не способны стать целями и даже надёжными краткосрочными скрепами. Основные драйверы человеческого поведения (хищническая, правовая, половая и материнская агрессии) одерживают победу над этими «скрепами» без малейших усилий.

Вызывает удивление поддержка современным режимом православных деятелей. Достаточно посмотреть на крах имперской России. Тогда было много воцерковлённых и православных (почти 100%), которые воспевали путь за веру, царя и отечество, принимая из рук церковников постулат о том, что царь наместник бога на земле. При нарастании противоречий эти же самые православные и верующие люди охотно, с огоньком убивали церковников, имперских служащих и сжигали церкви уничтожая ненавистный царский режим. Эти ужасные и трагические просчеты в управлении продолжают совершать многие современные управленцы.

Это доказывает тот факт что даже на совершённых и очевидных чужих ошибках – люди учатся редко. Немного чаще люди учатся на своих ошибках, но не на много чаще.

Мой товарищ однажды сказал что если человека нельзя обидеть – его нельзя научить. Это, во многих случаях так и есть. Особенно если человек считает себя уже зрелым и умным, реализуя правовую агрессию (агрессию самозаявления) человек будет склонен защищать свои ошибки для сохранения статуса зрелого, умного и безупречного человека, признавать что это не так очень обидно. В этом состоит одно из затруднений в деятельности антикризисного управляющего. Ему приходится выявлять недостатки людей и учить их заменять недостатки достоинствами. Очень редкие люди не хранят обиду за то, что

им показали их ошибки и научили новым, конструктивным навыкам. Но если антикризисный управляющий не сделает этого, поведение объекта останется прежним и кризис вполне себе продолжит развиваться.

Поэтому антикризисному управляющему приходится быть очень разборчивым, дипломатичным, осторожным и близкие отношения с людьми возникают редко. Его считают слишком циничным (не в технологическом, а в сентиментальном смысле это термина), а значит не очень духовным и так далее...

В окончании стоит привести пример дальней цели для коллектива в 10-15 человек, в возрасте от 25 лет. Для коллектива цель сформулирована так: восстановить судоходность реки Кубань, добиться такого качества воды в реке, что бы она годилась для питья, возобновить нерест в верховьях реки Кубань осетровых пород рыбы и исчезающих пород рыбы, таких как шамай и рыбец.

Эта, с виду простая цель, хорошо представима и даёт предпосылки для построения планов достижения этой цели и множество их вариантов, каждый этап реализации этих планов вполне делается рентабельным и способен обеспечивать благополучие участников. План выходит за пределы личной жизни участников при этом вполне можно определить есть динамика приближения к поставленной цели или нет. Что позволяет диагностировать, анализировать, прогнозировать, планировать – управлять.

2.2. Методологическая грамотность и эмоциональная устойчивость как необходимые навыки при осуществлении процесса управления предприятием. Диагностика, оценка, прогноз, построение сценариев развития. Проблемы реализации построенных сценариев, пути поиска решений этих проблем, корректировка или замена сценариев развития

«Результат деятельности прямо пропорционален осознанности в ней.»

Г. И. Гурджиев

Методологическая грамотность любого управленца, в частности собственника частного предприятия, – состоит в знании основных инструментов управления предприятием и способов их применения. Управление предприятием это всегда управление поведением других людей, сотрудников, заказчиков,

потребителей, партнёров, контролирующих деятельность предприятия лиц. Нужно знать закономерности по которым развивается поведение людей, достоверные источники их происхождения и способы управления людьми в ситуациях борьбы и сотрудничества.

Мышление – основной инструмент ведения любой созидательной деятельности человека. Именно этот факт совершенно не освещается в общественном пространстве и не находит своего места в воображении людей.

Конфуций ёмко сформулировал: «Хочешь хорошо сделать своё дело – приведи в порядок свой инструмент». К моему сожалению и досаде, нигде, никто и никогда явно не артикулирует что именно мышление основной инструмент ведения созидательной человеческой деятельности.

Я делаю акцент на том, что мышление инструмент именно созидательной человеческой деятельности, разрушительная деятельность человека результат отсутствия мышления.

Полезным будет описать словами что такое «мышление», так как представление о мышлении весьма различны даже в научных кругах. Итак мышление это диалог идущий на высокой скорости в воображении человека. За секунды, в нейронной сети человека прорабатываются миллиарды ассоциативных связей между имеющимися в памяти нейронной сети понятиями, которые обозначены именами в лексической форме.

Базой для качественного мышления служит нейминг (присвоение лексических обозначений) большому количеству предметов и явлений. Если воображение человека недостаточно насыщено лексическими обозначениями предметов и явлений или лексические обозначения, как понятия наполнены ложным содержанием мышление будет малопродуктивным или даже деструктивным. По этому критически важно обогащать своё воображение правильными представлениями и названиями о феноменах мироустройства, такие знания только и «вооружают» интеллект и мышление, без них качественное мышление невозможно.

Отсутствие мышления (и низкое качество мышления) приводит к большому количеству транзакционных издержек во всех придуманных и исполняемых человеком (управленцем) процессах, которые способны разрушить любой замысел поскольку потребуют на напрасную или даже вредную работу все имеющиеся ресурсы (которые всегда ограничены для отдельно взятого субъекта

в заданном промежутке времени) и лишат ресурсного обеспечения ту работу, которая способна дать полезный результат.

Мышление, к сожалению, нигде не описывается как основной инструмент организации деятельности любого человека и тем более основной инструмент деятельности управленца. А ведь микро и малый предприниматель занимаются именно управленческой деятельностью – они определяют цели, диагностируют, анализируют, ставят задачи. Однако сознательное развитие интеллекта и мышления – явление редкое, почти уникальное. Современные семинары проводимые различными бизнес тренерами, например, – обычно не служат инструментом развития интеллекта и развития, а служат инструментом для развлечений, «эмоционального туризма».

Несмотря на то, что наука логика (изучающая формы и закономерности мыслительного процесса) давно и прочно доказала свою состоятельность, она всё ещё не заняла своё законное место в научных сообществах, а уж о людях не занимающихся наукой можно сказать что они и вовсе не учитывают законы мышления предоставляемые наукой логики в своей деятельности.

Доказывается это моё утверждение элементарно просто. Достаточно спросить что такое логика и каковы её основные законы у нескольких десятков человек. Как не обидно и как не досадно, даже люди с учёной степенью, преподаватели известных вузов и некоторые их руководители (не говоря уж о предпринимателях и наёмных сотрудниках) не могут вспомнить даже основных законов логики: тождества, противоречия, достаточного основания и исключённого третьего. Тем более не могут объяснить суть этих законов и совершенно не могут объяснить ценность применения этих законов на практике. Говорить с собеседником о том, что при построении силлогизмов посылка должна быть равна имплицату, не представляется возможным по причине отсутствия представлений о построении силлогизмов у большинства людей. Это очень осложняет установление взаимопонимания между людьми.

Вред от такого недостатка мышления огромен и может описываться бесконечно долго на огромных и микроскопических примерах деятельности человека.

Приведу маленький пример вреда для управления предприятием: при оценке имущественных объектов в процессе управления покупками и продажами, особенно при сложных взаиморасчётах и ликвидации – несоразмерность

посылки и импликата приводит к построению ошибочного силлогизма, нарушая закон тождества и достаточного основания.

К таким ошибкам приводит недостаточная «вооруженность интеллекта» представлениями о том, какие бывают оценки, в чём их существенные различия и проявляется как отсутствие представлений о разнице рыночной, ликвидационной, инвестиционной стоимости объектов. На практике, ошибки в оценке объектов приводят к финансовым потерям, которые в свою очередь резко ухудшают эмоциональное состояние управленца, которое подавляет мыслительную активность и в последствии приводит к последовательному ухудшению ситуации на предприятии и в личной жизни управленца (апатия, асоциализация, эскапизм, алкоголизм и тому подобное).

На сегодняшний день, несмотря на то, что прошла уже пятая часть двадцать первого века, в огромной массе людей (от министров до разнорабочих) сохраняется первобытное, мистическое, религиозное мышление, Я знаю множество крупных чиновников, известных учёных, предпринимателей и простых обывателей которые пользуются услугами астрологов, гадалок, экстрасенсов и принимают на основе общения с ними важные решения. При этом игнорируя все законы логики.

Конечно такое первобытное мышление даёт разрушительные результаты (поскольку опорой решения служат не факты, а первобытные мнения о фактах) и на уровне государственного управления, и на уровне крупных предприятий, на уровне отдельно взятых семей (они распадаются) и на уровне отдельно взятого человека.

Что бы доказать это достаточно посмотреть на результаты посетителей астрологов, святых отцов, гадалок, экстрасенсов, предсказателей – они всегда жалуются и недовольны жизнью и другими людьми. Гораздо больше людей знающих кто они по гороскопу, чем тех, кто знает свою группу крови, уровень сахара в крови или базовые законы логики. Люди выбирают веру в мистическое в качестве опоры для принятия решений, гораздо чаще, чем обоснованные и выверенные знания о феноменах окружающей среды.

Вера – есть отсутствие знания. Вера есть – ума не надо. Людей без ума называют дураками. Самуил Яковлевич Маршак написал такие строки: «всё что делает дурак, всё он делает не так, начинает не с начала и кончает где попало».

Знания обретаются упорным длительным трудом, обретение веры не требует упорного труда и обретается мгновенно. Человек простой обычно

выбирает самый лёгкий путь. Путь наименьшего сопротивления. Не задумываясь о том, что путь наименьшего сопротивления всегда самый скользкий. Поэтому превалирует количество верующих над количеством знающих.

Конечно же выбрав, для принятия решения опору на пустое мистическое, астрологическое, религиозное, гадалочное «знание» люди проваливают свои предприятия. Оперевшись на пустое – провалишься.

Провалившись, люди попадают в ситуацию обманутых ожиданий, их эмоциональное состояние резко ухудшается ведя за собой снижение качества и скорости мышления. Как следствие, люди принимают ещё более плохие решения и, огромное количество людей, в итоге разочаровываются, становятся апатичными и делают выбор «доживать как получится» вместо полноценной жизни наполненной стремлениями и желанием реализации своих желаний.

Что бы сохранять устойчивое эмоциональное состояние, которое обеспечивает качественное функционирование человеческого мышления, нужно обладать знаниями о сути, роли и способах формирования качественного мышления и знанием о влиянии эмоций на мышление человека.

В отличии от обывателей, продвинутые люди выбирают путь обретения знаний руководствуясь принципом: «трудно сейчас – хорошо потом». Такой выбор исключительно человеческая способность. Человек разумный способен прогнозировать достоверную возможность отложенного вознаграждения и, чем более развито мышление, тем более длительные периоды и большие вознаграждения способен планировать человек.

Но что именно нужно для практического применения чужого опыта в своей практике? В первую очередь нужно наличие такого опыта изложенного в лексической форме. Поэтому, в этом изложении, я прикладываю усилия для максимально простого и понятного описания основных инструментов, принципов и закономерностей управленческой деятельности человека.

Достаточно иметь минимальное представление об основных принципах функционирования мышления и эмоций, их месте и роли в жизни человека и общества, для того что бы начать учиться находить твёрдую опору для принятия управленческих решений. Это умение развивается в случае если остаётся в поле внимания индивидуума и развивается им намеренно и последовательно.

В этом месте я перехожу к понятию «эмоциональная устойчивость» человека.

В пределе, для обеспечения применения на практике сведений содержащихся в этом изложении, я несколько упрощу и разделю людей по критерию эмоциональной устойчивости на три вида и кратко опишу способы ведения взаимодействия с ними:

1. Люди эмоционально устойчивые – они способны управлять своими эмоциями при любых подавляющих обстоятельствах сохраняя способность мышления выполнять свою функцию в полном объёме, внешне это проявляется способностью находить несколько решений любой задаче и проблеме.

С эмоционально устойчивыми людьми возможно взаимодействовать в режиме разговоров здравого смысла без опасений случайно ранить их достоинство или вызвать обиду какими либо циничными суждения. (Стоит напомнить что цинизм, в технологическом смысле, это умение называть вещи своими именами).

В практической деятельности эмоционально устойчивые люди проявляются своей способностью находить одной проблеме множество решений.

2. Люди с переменной эмоциональной устойчивостью – при возникновении подавляющих воздействий они переходят в подавленное эмоциональное состояние и руководствуются в своих действиях своими эмоциями, теряют способность мыслить на достаточно качественном, для решения задач и проблем, уровне. Когда подавляющее воздействие заканчивается способность мыслить и принимать решения восстанавливается.

С людьми переменной эмоциональной устойчивостью разговоры здравого смысла не возможны, поскольку они часто переходят из состояния эмоциональной устойчивости в состояние эмоциональной подавленности. С этим видом людей возможно общение построенное на компромиссных договорённостях.

В практической деятельности люди с переменной эмоциональной устойчивостью проявляются своей способностью периодически находить одной проблеме одно решение сменяющуюся неспособностью к поиску решений.

3. Люди эмоционально подавленные – у этих людей нет решений, есть только проблемы, которые нельзя решить по их мнению. Смысл жизни и личная самооценка для них состоит в том, что у них такие проблемы, которых у других нет и быть не может. Если появится человек который решит их проблему – он станет врагом для эмоционально подваленного человека, поскольку

лишит его смысла жизни и высокой самооценки, то есть лишит возможности реализовать описанную выше агрессию самозаявления (правовую агрессию) забрав статус человека с уникальными, не решаемыми проблемами.

Управление эмоционально подавленными людьми возможно только посредством подавляющих воздействий. Для управления такими людьми нужно создавать им проблемы большие чем те, на которые они сетуют. Таких людей нужно уметь выявлять и немедленно дистанцироваться от них. Им никак нельзя помочь, а вот они способны придумать столько проблем что их проблемы поглотят все возможные ресурсы. Если им это позволить.

В практической деятельности эмоционально подавленные люди проявляются своей способностью находить одной проблеме множество других проблем.

Владельцам и руководителям предприятий разного масштаба приходится стремиться к эмоциональной устойчивости, ведь от них требуется постоянное принятие решений и управление ситуацией. Потеря эмоциональной устойчивости приводит к срыву процесса управления по причине невозможности принятия и реализации сбалансированных, целостных решений. Для владельцев и руководителей предприятий сохранение эмоциональной устойчивости является необходимым условием для выживания в качестве управляющего развитием событий.

В этом им помогают знания об основах поведения человека, понимания взаимосвязи явлений и отсутствие заблуждений относительно окружающих людей и причин их поведения. Если таких знаний нет, они обречены на учащающиеся переходы в подавленное эмоциональное состояние и удлиняющееся время пребывания в нём, в итоге их деятельность становится невозможной.

Люди с переменной эмоциональной устойчивостью – это как правило основной состав наёмных сотрудников. Руководителю нужно научиться переводить их из подавленного эмоционального состояния в устойчивое эмоциональное состояние в тех случаях, когда этого требует производственная необходимость и создавать условия для поддержания эмоциональной устойчивости своих сотрудников.

При выявлении сотрудников стремящихся к состоянию эмоциональной подавленности – дистанцировать их от дела и коллектива. Как ни странно, к состоянию эмоциональной подавленности стремятся многие, для многих это

сладостное состояние когда можно превозносить себя и принижать всех вокруг (роль жертвы) и собирать на этом для себя бонусы. Такие люди – головная боль для всех.

В процессе своего гармоничного развития человек проходит четыре стадии своего эмоционально – интеллектуального развития:

1. Я умён, окружающие глупее меня. Детство – Юность.
2. Я глуп, окружающие умнее меня. Начало созревания.
3. Я знаю в чём я умнее и глупее окружающих и в чём другие люди умнее или глупее меня. Начало зрелости.
4. Я умею использовать достоверные знания о своих качествах и качествах окружающих людей в своей практической деятельности. Зрелость.

Руководителю нужно уметь различать на какой стадии развития находится человек что бы верно определить варианты возможного взаимодействия с ним.

Нужно понимать что стадия развития мало зависит от возраста. Дети есть дети, неважно 7 лет ребёнку или 70. Не всегда зрелость приходит с возрастом, иногда возраст приходит один. Заблуждение о том, что более взрослые более ответственные и предсказуемые, чем более молодые – погубило немало хороших начинаний.

Сунь-Цзы в трактате «Искусство войны» писал: «Выбирая дорогу, думай кто по ней пойдёт».

Умение правильно подобрать сотрудника для выполнения определённой задачи – значимое умение руководителя. Две основные ошибки которые совершают при осуществлении такого выбора предприниматели следующие:

1. Выбор для выполнения простой функции продвинутого человека.
2. Выбор для выполнения сложной функции простого человека.

В первом случае продвинутый человек будет искать способ реализовать свои амбиции и изменять процесс функционирования предприятия, нарушая планы руководителя или будет искать себе новое место приложения усилий и покинет предприятие. Перед продвинутыми людьми надо ставить амбициозные задачи соответствующего им масштаба с возложением на них моральной и материальной ответственности за результат.

Во втором случае, простой, плохо подготовленный человек просто не справится с заданием и это приведёт к аварийным ситуациям и потерям разного масштаба.

Руководителю нужно знать что чрезмерное упрощение есть профанация. Профанация приводит к потерям ресурсов.

Чрезмерное усложнение есть перенасыщение которое приводит к дисфункциям процесса. Подобно песку попавшему в часовой механизм тормозит и останавливает процесс.

ГЛАВА 3. ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ ВОЗНИКНОВЕНИЯ КРИЗИСНЫХ СИТУАЦИЙ В ХОДЕ РАЗВИТИЯ ПРЕДПРИЯТИЙ ВЫВОД ИЗ КРИЗИСА МИКРОПРЕДПРИЯТИЙ И МАЛЫХ ПРЕДПРИЯТИЙ

3.1 Устойчивый экономический рост – привилегия целостных и сбалансированных систем

«Ворочающий горами начинает с камешков»

Конфуций

Подобно тому, как поэтапно развивается человеческий эмбрион от момента зачатия до момента рождения маленького человека и далее родившийся человек развивается в зрелого человека, способного обеспечивать ресурсами семью и влиять на благополучие больших социальных групп – так и предприятие, что бы превратиться в целостную и сбалансированную систему приносящую полезный результат, должно последовательно пройти все фазы своего развития. Пропустить какую либо стадию развития социо-экономической системы без потери качества или даже полной потери функционала системы нельзя.

Что бы вырасти в сбалансированную социо-экономическую систему, микро и малое предприятие должно пройти успешно все фазы своего формирования и развития, уделяя каждому этапу развития достаточное время и внимание. При возникновении ошибок в развитии диагностировать их и устранять. Алгоритм формирования и развития микро и малых предприятий будет описан ниже.

Что будет зачатием нового микро или малого предприятия? Мечта человека сделать то, чего ещё нет. Это очень красивое явление. Тут человек является субъектом управления, от него зависит развитие нового социального организма. От его знаний, стремлений, дисциплины, мышления зависит то, какой будет вновь спроектированная и построенная система. Будет ли она целостной и сбалансированной или она будет фрагментарной с постоянным дисбалансом.

Будет ли вновь построенная социо-экономическая система приносить пользу или вред обществу.

Тут надо заметить, при проектировании и строительстве любой системы нужно осознавать, что всё учесть нельзя. В процессе планирования и строительства целостной и сбалансированной системы периодически нужно будет входить в балансировочный режим и режим устранения фрагментарности системы для балансировки системы, удаления лишних элементов и достраивания недостающих элементов системы, во всех стадиях её существования.

Это естественно при росте самозанятого гражданина в микро предприятие, затем в малое предприятие, потом в среднее предприятие и далее в крупное предприятие. Есть ли предел роста у крупного предприятия – вопрос остаётся пока без ответа, зато есть знание что срок жизни крупного предприятия обусловлен только полезностью его деятельности для общества.

Исходя из этого можно очень укрупнённо описать основные принципы построения сбалансированного предприятия:

1. Проектируемый срок жизни предприятия должен превышать срок жизни его основателя и владельца.

2. Стратегические цели предприятия должны лежать за пределами жизни предприятия.

3. Цели предприятия должны приносить пользу обществу, иначе общество ликвидирует это предприятия простым отсутствием спроса на производимую продукцию.

4. Тактические цели должны в своей совокупности вести предприятие к стратегической цели, обеспечивая маржинальность достаточную для благополучной жизни всех участников предприятия. Если тактические действия не будут прибыльными, дело разрушится от дефицита средств к существованию. Таким образом надо выстраивать движение так, что бы каждый предыдущий шаг становился опорой для следующего.

Представляется удачной лексическая формула описывающая отличие стратегии от тактики:

Стратегия это «делать правильное дело», тактика это «делать правильное дело правильно».

Итак, для успешного развития планирования, строительства и развития своего предприятия человеку необходимо знать основные методы управления.

Современные исследователи методологии управления описывают два метода осуществления управленческой деятельности:

1. Метод рационального управления.
2. Метод иррационального управления.

В достаточно общей теории управления, разработанной Новосибирскими учёными, эти же по содержанию методы называются:

1. Метод структурного управления
2. Метод бесструктурного управления.

На мой взгляд оба варианта отражения сути методов процесса управления посредством присвоенных им названий хороши и взаимно дополняют друг друга, дают первое представление о сути управленческой деятельности.

Метод структурного или рационального управления представляет собой набор инструментов явного воздействия на объект управления, которое объект управления идентифицирует как управление собой. Этот набор инструментов представляет собой целостную систему взаимосвязанных элементов и только полное и последовательное использование всех элементов рационального метода управления позволяет построить целостное и сбалансированное предприятие. Потеря одного из элементов рационального управления приводит к разбалансировке деятельности предприятия которая способна вызвать кризис или гибель предприятия.

Рациональную систему управления я опишу укрупнённо, не вдаваясь в подробности, несколькими способами, которые идентичны по сути, разнятся терминологией, разной степенью упрощения и авторской принадлежностью.

Зная, понимая и научившись пользоваться этими системами, мы станем способны распознавать процессы, которые происходят вокруг нас, сознательно принимать решения о своём участии в них, управлять ими.

Для общего представления я опишу четыре системы рационального управления одинаковые по сути и разные по форме:

I. Система рационального управления достаточно общей теории управления даёт представление о полной функции управления.

Полная функция управления включает в себя семь элементов:

1. Распознавание фактора среды, который воздействует на субъект управления и вызывает потребность в управлении.
2. Формирование навыка распознавания этого фактора на будущее.

3. Формирование вектора целей в отношении этого фактора.
4. Формирование концепции достижения целей.
5. Создание структур, которые будут достигать целей.
6. Контроль за этими структурами.
7. Ликвидация этих структур, если цели достигнуты, либо поддержание их в работоспособном состоянии, если действие фактора носит постоянный характер.

Управление всегда происходит по полной функции. Всегда. Если мы не видим каких-то этапов, значит мы управляем не по полной функции, а скорее всего, кто-то ведёт своё управление в отношении нас.

II. Система рационального управления китайского полководца Сунь-Цзы называется системой пяти ясностей и состоит из пяти элементов:

1. Ясность цели
2. Ясность пути
3. Ясность правил
4. Ясность поощрения и наказания
5. Ясность образцов для подражания

III. Система рационального управления Владимира Тарасова «Таллинская школа менеджеров» состоит из четырёх элементов:

1. Определение порядка.
2. Доведение порядка до сведения подчинённых.
3. Контроль исполнения порядка.
4. Санкционирование по результатам контроля.

IV. Система рационального управления которую я составил для проектирования новых предприятий и применения в антикризисном управлении для диагностики и анализа состояния микро и малых предприятий:

1. Выявить потребность общества, которую предприниматель способен и хочет удовлетворить. Выявить вероятных потребителей.
2. Изучить ТОП-10 существующих прототипов предприятий оказывающих схожие услуги, перенять подходящие для использования элементы.

3. Сформулировать предложение по удовлетворению этой потребности понятной и привлекательной форме.
4. Предложить удовлетворение этой потребности людям, довести предложение до сведения вероятных потребителей.
5. Составить и заключить договор с потребителем.
6. Организовать деятельность по исполнению договорных обязательств. Выполнить договорные обязательства.
7. Подписать акт приемки выполненных работ. Получить полный расчет.
8. В случае отказа заказчика подписать акт приёмки выполненных работ – подписать акт разногласий.
9. Устранить разногласия, подписать акт приемки выполненных работ. Произвести полный расчёт.
10. Выбрать юридическую форму существования предприятия и выработать учётную политику (наладить сплошной, стабильный, исправный бухгалтерский учёт).
11. Циклично изучать деятельность компаний которые лидируют в области деятельности субъекта.
12. Совершенствовать свое предприятие, снижая цену продукта и увеличивая его объём.

С помощью этих систем можно проектировать, диагностировать и восстанавливать функционал предприятий микро и малого бизнеса.

При диагностике предприятия, целостная и сбалансированная система предприятия проявляется как лёгкое, интересное, содержательное, не оставляющее вопросов, устное описание процессов деятельности предприятия её владельцем и руководителем. Описание должно содержать информацию о сущности, качестве и количестве происходящих процессов, то есть рассказ должен содержать существительные, прилагательные, числительные и глаголы. Если рассказ о деятельности не содержит числительных выражений – это всегда указывает на проблему. В тех местах которые описываются владельцем с трудом, вызывают вопросы, требуют пояснений – тоже находится проблема требующая решения. Опрос владельца и руководителя по контурам алгоритмов полной функции управления служит основным инструментом диагностики состояния микро и малых предприятий. Так же такой способ прекрасно подходит для самодиагностики состояния системы рационального управления предприятия.

Система иррационального управления представляет собой набор инструментов скрытого воздействия на объект управления, которое объект управления не идентифицирует как управление собой. Во внешнем проявлении она представляет собой блоки информации. Мифы, легенды, специально запущенные сплетни, фильмы, печатные издания которые доводят информацию до широкого круга людей и формируют у них потребности, желания, стремления и поведенческие паттерны.

Инструментами иррационального управления являются все средства массовой информации: радио, телевидение, интернет во всём его разнообразии, все печатные издания, устная передача информации от человека к человеку.

Понятно что система иррационального управления доступна для использования микро и малыми предприятиями в меньшей степени чем например корпорациям и правительству, но и задачи перед ними стоят менее масштабные.

В пределе, иррациональное управление начинается с мифов о себе, о товарах и услугах предоставляемых предприятием. «Создавайте о себе легенды – боги тоже начинали с этого». Вполне правильный и необходимый совет от древних греков. Многие, до поры «совестливые» стесняются создавать легенды о себе, своём предприятии, своих товарах и услугах, считая что это будет обманом и стесняясь это делать. Это контрпродуктивная позиция.

Никто не рождается известным, опытным и успешным. Успешными, опытными и известными становятся в ходе активных действий расположенных в пространстве и времени.

Легенда о себе необходима, например, разведчику. Он совсем не стесняется того факта что ему создают легенду специалисты, он её выучит и использует. Во многом легенда является необходимой частью крупного плана действий.

Легенда предпринимателя сама по себе обуславливает план действий предпринимателя в будущем, его отношения с обществом, его роль и положение. Легенда в этом случае – образ будущего который предприниматель хочет воплотить. План действий. Мечты и реальность тесно переплетаются между собой, опытный предприниматель знает что, описанная как свершившийся факт, мечта – быстрее становится реальностью.

Плохо не то что человек создаёт легенды, плохо что он отказывается от их создания или создаёт дрянные легенды. Хорошие легенды движут общество к благополучию.

В деятельности антикризисного управляющего трудной задачей является побуждение заказчика к активной мыслительной деятельности и созданию образа будущего в воображении для себя и своего предприятия.

Для качественного планирования, легендирования, построения образа будущего предприятия, предпринимателю абсолютно необходимо знать и применять в своей деятельности минимальный набор базовых понятий, тезисов и умений для постоянного использования;

Понятия:

1. Понятие «Мера». В своих планах и действиях обязательно использовать цифры и меры – часы, знаки, метры, килограммы, и т.д.

2. Понятие «Порядок». Время, место, люди. Человек и вещи должны находиться там, где они должны находиться в это время и делать то, что должны делать в этом месте и в это время.

3. Понятие «Устойчивость по предсказуемости». Предприниматели должны сознавать важность этого понятия. На простых примерах можно приводить непредсказуемое поведение педали тормоза в машине, кнопки «ввод» на электронном устройстве и т.д. для описания ключевого значения этого понятия в управлении. В результате знакомства и применении на практике этого понятия, предприниматели должны стать предсказуемы для своих заказчиков, друзей, знакомых, родных. Тогда они смогут прогнозировать свои действия и результаты и окружающих их людей с большой вероятностью достоверности.

4. Понятие «Отношение». Человек управляет отношениями между человеком и человеком, между человеком и людьми, между вещами и людьми, между вещами и вещами, между странами и т.д.

5. Понятие «Идиома». Поможет зачистить речь от неприятных, плохо информативных, вводящих людей в заблуждение словесных формул. Это создаст фундамент для создания устойчивых отношений. Нужно уметь формулировать устные и письменные тексты так, что бы другие люди могли без напряжений представлять себе, что имеет в виду предприниматель.

Тезисы:

1. Тезис. Двое не могут договориться только когда один хочет обмануть другого.

2. Тезис. На занятиях надо делать то, что с пользой для детей можно показывать детям и с гордостью своим товарищам.

3. Тезис. Ворочающий горами начинает с камешков.

Умения:

1. Умение составлять договора состоит в практическом составлении договоров с обязательным использованием четырёх элементов договора: «сроки», «объёмы», «цены», «условия».
2. Умение преодолевать страх ошибки и страх получения информации.
3. Умение планировать три пункта плана на завтрашний день и исполнять их минимум на треть.
4. Умение сохранять стабильные эмоциональные состояния в подавляющих ситуациях.
5. Умение находить мотивацию для действий в себе самом.
6. Умение нести ответственность за ответ не на тот вопрос и получать ответы на заданные вопросы.
7. Умение не допускать обесценивания своей деятельности со стороны других людей.
8. Умение пресекать неприятное и деструктивное поведение со стороны других людей с помощью вежливости.
9. Умение изучать прототипы, делать выборку подходящих элементов и применять их в своей деятельности.
10. Умение действовать последовательно.
11. Умение найти и сохранять состояние внутренней правоты.
12. Умение быстро распознавать и исправлять свои ошибки.
13. Умение построить учётную и отчётную политику, наладить исправный бухгалтерский учёт.
14. Умение получать деньги очищенные от обязательств для личного использования.
15. Умение формировать ресурсную базу для своей деятельности в будущих периодах из своих собственных средств, без привлечения заёмного капитала.

3.2 Устранение фрагментарности сценариев развития предприятий как инструмент выведения предприятий из кризисных ситуаций

Фрагментарность устройства деятельности и отсутствие желаемых результатов деятельности предприятия, как следствие фрагментарности функционирования предприятия, уместно будет описать инженерной аналогией. Это

вполне уместно, поскольку антикризисный управляющий выполняет функции социального технолога и вполне допустимо назвать его действия социальной инженерией.

Электрические сети состоят из множества элементов (фрагментов) которые правильным образом связаны между собой: источники генерации электрической энергии, проводящие пути электрической энергии, повышающие и понижающие трансформаторы, электрические распределители, рубильники, выключатели, приборы учёта. Источники генерации должны снабжаться топливом приводящим в действие генераторы, снабжение топливом обеспечивается отделами снабжения. Конечным результатом функционирования электрических сетей является доведение до конечного потребителя электрического тока соответствующего качества. Сила тока, напряжение, мощность должны соответствовать требованиям эксплуатации электроприборов. Условно говоря, если все элементы (фрагменты) исправно функционируют во взаимосвязи и развитии, то лампочка потребителя загорится и пылесос включится. Если хотя бы один элемент (фрагмент) потеряет взаимосвязь с другими, выйдет из функционального состояния или взаимосвязь элементов станет нарушенной – то лампочка не загорится и пылесос не включится.

Система элементы которой теряют функциональную связь между собой, теряют свою способность функционировать или в которой не хватает функциональных элементов – называется фрагментарной.

Микро и малые предприятия часто имеют фрагментарное устройство и это влечёт за собой неисполнение обязательств, потерю клиентов, увеличение долгов, потерю эмоциональной устойчивости участников, потерю здоровья и социального статуса владельца и сотрудников.

Для устранения фрагментарности устройства микро и малых предприятий необходимо провести диагностику состояния предприятия и его руководителя по полной функции управления, анализ деятельности предприятия, сформулировать результаты диагностики и анализа, построить вероятностные прогнозы устранения фрагментарности, разработать сценарии действий по устранению фрагментарности, проверить их на соответствие способностям и желаниям исполнителей этих сценариев, в случае если для исполнителей построенных сценариев решения задач эти сценарии окажутся слишком сложными – сделать другие сценарии или развить способности исполнителей до

качества достаточного для исполнения существующих сценариев. В случае невозможности реализации сценариев с имеющимися исполнителями нужно привлечь пригодных для исполнения исполнителей.

Весь этот процесс я опишу на примере решения кризисной ситуации одного из клиентов:

В 2011 году ко мне обратился владелец малого предприятия численностью 65 человек. На момент обращения он имел два филиала этого предприятия в городах численностью более 500 000 человек (филиалы располагались в съёмных офисах), 18,5 миллионов рублей долгов, отсутствие своего жилья, отсутствие личных сбережений, предприятие генерировало 500 000 убытка ежемесячно. Убыточная деятельность, без видимых для владельца причин и без видимых владельцу перспектив перехода к доходной деятельности, побудила владельца обратиться к услугам антикризисного управляющего.

Для определения проблемных мест была проведена диагностика владельца как главного управляющего и организованного им предприятия по полной функции управления. Диагностика была проведена по трём контурам:

1. По контуру соответствия структуры алгоритму осуществления полной функции управления.
2. По контуру наличия набора необходимых ролей в деятельности каждого предприятия.
3. По контуру рационального распоряжения финансами.

Проверка по контуру соответствия структуры алгоритму осуществления полной функции управления выявила ошибки на стадии организации порядка структурного устройства предприятия и в стадии оперативного управления предприятием. Были намечены сценарии исправления ошибок:

1. Владелец привлечён наёмный менеджер для управления проектом, который ранее имел статус топ-менеджера в крупной компании и был нанят владельцем в надежде на то, что такой опыт наёмного менеджера обеспечит развитие предприятия.

Оплата этому менеджеру составляла 250 000 рублей в месяц и представляла собой половину генерируемого предприятием убытка. Владелец, на тот момент, отказывался от оперативного управления своим предприятием наблюдая со стороны за развитием компании и продолжая верить в то, что наёмный руководитель сделает его предприятие прибыльным.

Был разработан и реализован сценарий отказа от услуг наёмного управляющего, выполнено введение в оперативное управление предприятием непосредственно владельца предприятия.

Был разработан сценарий овладения владельцем предприятия компетенциями антикризисного управляющего, который был успешно реализован за пять лет.

Для того что бы составить представление владельца предприятия о действительном отношении потребителей к продаваемому им продукту, исследовать методы продаж этого продукта и составить инструкции для менеджеров по продажам в результате этого, было принято решение выполнения продаж лично владельцем предприятия.

Сложной, для владельца, оказалась задача выполнять функцию рядового менеджера по продажам лично. В начале, это казалось ему крахом личного статуса, но с точки зрения антикризисного управляющего крахом являлся долг в 18,5 миллионов и генерируемый ежемесячный убыток в 0,5 миллиона рублей при полном бездействии владельца. Согласно большинству теорий управления в подобных ситуациях владелец должен начать выполнять функции самого нижнего звена предприятия, изучить деятельность всей структуры, лично принимая участие во всех процессах деятельности предприятий с целью, своим участием, устранить разрывы между элементами системы функционирования предприятия, устранению вредных элементов и внедрению недостающих элементов.

В данном случае владельцу пришлось лично заниматься рядовыми продажами для того, что бы достоверно оценить возможность успеха продаж продуктов компании, трудоёмкость ведения продаж, алгоритмику продаж, необходимые действия по подготовке к каждой отдельной продаже.

Руководитель долго не мог принять тот факт, что к каждой продаже необходимо готовиться и что неподготовленный визит – подготовленный провал.

Владельцу понадобилось 12-15 продающих встреч, что бы адекватно оценить деятельность и качество своего персонала. Для того что бы сделать достаточно продуктивные инструкции по подготовке менеджеров к продаже, осуществлению продажи, заключению и исполнению договоров владельцу понадобилось сделать около 150-ти личных продаж.

В последствии, после выхода в стабильно доходную деятельность и накопления значительного, для этого предприятия, капитала – такая деятельность

владельца была оценена как одна из ключевых для вывода предприятия из кризиса. В последствии было введено в практику владельца периодически совершать личные продажи что бы сохранять достоверное представление о клиентах, продуктах компании, трудовых затратах менеджеров и адекватности систем подготовки к продажам.

2. Владельцем был нанят персонал, который владелец оценивал как квалифицированный и предоставил ему почти абсолютную самостоятельность.

Это привело к тому, что персонал получая стабильную зарплату, просто подгонял отчёты под поставленные перед ним задачи. Не давая достаточного полезного результата. На вопрос «чем руководствуются ваши сотрудники?» был ответ что они руководствуются благими пожеланиями, добрыми намерениями и своими представлениями о том, как надо вести продажи. Организационно распорядительная документация абсолютно отсутствовала.

Совместно с владельцем были разработаны инструкции всему персоналу, простроены контрольные точки исполнения служебных инструкций, составлена организационно распорядительная документация.

Новый порядок был доведён до сведения исполнителей в адаптированной форме, обеспечивающий безаварийный переход от старого порядка к новому.

В процессе были преодолены личные затруднения эмоционального, интеллектуального и мировоззренческого характера самого владельца предприятия. Самым сложным для для владельца было расставание с заблуждением о том, что если он хорошо относится к сотрудникам предприятия – то они в ответ будут заботиться о росте доходов предприятия и благополучии его владельца.

Стоит заметить что это заблуждение микро и малых предпринимателей, особенно в начале деятельности встречается в 7 случаях из 10, они судят людей по самим себе. Микро и малые предприниматели, в большинстве своём, обладают высокими моральными и нравственными характеристиками, они склонны полагать что их сотрудники такие же как они по содержанию. Но это совсем не всегда, а даже и очень редко так. В 999 случаях из 1000, наёмный сотрудник стремится трудиться как можно меньше за всё большие деньги и даже в мыслях не имеет заботы о интересах владельца предприятия и интересах самого предприятия.

Такое состояние сотрудников является значимым ресурсом. В данном случае был разработан сценарий систематического проведения разъяснительной

работы среди сотрудников, в ходе которой сотрудники начинали понимать как и почему их качественная работа позволяет предприятию существовать и обеспечивать благополучие сотрудников. Сложные и малоэффективные контрольные точки по ключевым показателям были упразднены и введены простые, надёжные, информативные параметры оценки деятельности сотрудников и предприятия.

3. Была оценена система обеспечивающая деятельность сотрудников. Выявлены три значимых ошибки:

1. Отсутствие подготовки к переговорам с клиентами.
2. Отсутствие изучения продуктовой линейки компании.
3. Отсутствие систематического режима удовлетворения физиологических потребностей сотрудников.

Для решения этих задач была организована и внедрена система подготовки сотрудников к переговорам с клиентами, система изучения сотрудниками продуктовой линейки компании, введено питание сотрудников за счёт предприятия, обеспечение сотрудников униформой, транспортом и сопровождением старшего сотрудника, который разрешает все текущие затруднения сотрудников. Первые три года эту функцию сопровождения сотрудников выполнял сам владелец предприятия. Это позволило формализовать, обобщить и систематизировать основные процессы деятельности сотрудников предприятия, составить оптимальные должностные инструкции и вносить в них оперативные изменения соответствующие изменениям внешней среды.

По контуру наличия набора необходимых ролей в деятельности каждого предприятия. Проверка выявила полное отсутствие ролей «фанатика продукта» и «покровителя предприятия» и несоответствие квалификации наёмного менеджера предприятия своей роли, роли менеджера предприятия.

Каждому проекту необходимо наличие трёх ролей: «фанатика», «покровителя» (крёстного отца) и менеджера. Фанатик должен верить и ценить продукт, требовать от всех сотрудников почтительного отношения к продукту, требовать исполнения всех предусмотренных регламентом производства технологий, ревностно следить за качеством и имиджем продукта и предприятия. Покровитель, или крёстный отец должен верить фанатику, обеспечивать его деятельность, защищать его от негативных воздействий. Менеджер, подобно тому как хирург при пересадке сердца сшивает все ткани, нервы, сосуды для

обеспечения функционирования организма, должен наладить взаимодействие всех элементов (фрагментов) системы, поддерживать их исправное функционирование.

Для крупных предприятий эти роли обычно исполняют три и более разных людей и даже организаций. В микро и малых предприятиях все три роли может исполнять один человек. Так и бывает чаще всего.

По результатам диагностики оказалось что даже владелец предприятия не является фанатом продукта предприятия. Это потребовало выявить и показать владельцу преимущества продукта который он продавал, изменить его пренебрежительное отношение к своему продукту на уважительное. Хорошо что у продукта были в наличии достоинства, иначе успех предприятия в целом был бы маловероятен. В данном случае владельцу предприятия повезло, он выбрал достойный реализации продукт.

Отсутствие уверенности владельца в том, что он продаёт качественный продукт усиливалось воздействием на него директором его филиала, который жаловался знакомым и сотрудникам на то, что их фирма обманывает людей и продаёт плохой продукт. Эти факторы создавали в коллективе предприятия отношение к руководителю как к аферисту и делали почти невозможным качественное управление предприятием.

В результате был разработан и реализован сценарий вывода деструктивного директора филиала из состава предприятия. Это осложнялось тем, что он имел долю в предприятии которую нужно было выплатить и тем, что с владельцем они были друзьями юности. В результате получилось сохранить личные отношения дружественными, рассчитаться с ним и вывести его из состава учредителей и участников предприятия.

После этого получилось реализовать сценарий развивший во владельце и сотрудниках уверенность в том, что они продают отличного качества продукт.

Без этой уверенности организовать продажи могут, только в эксклюзивных случаях, люди с аферистическим складом характера, а такие, как правило, не приходят сотрудниками на микро и малые предприятия.

На приведение этого фактора в состояние соответствующее режиму исправного функционирования понадобилось около 3-х лет.

Менеджером предприятия было необходимо сделать владельца предприятия по двум причинам:

1. Не существовало менеджера, который мог бы стать человеком заинтересованным в развитии этого предприятия. За ту зарплату, которое предприятие способно было выплачивать.

2. Выплачивать даже минимальную зарплату менеджеру было нечем. Менеджера который бы верил в перспективы предприятия и готов был годами трудиться на перспективу получить прибыль от этого предприятия – тоже не было. Даже менеджеры предприятия не верили в возможность успеха предприятия.

Эту проблему получилось распознать и полноценно разрешить.

В процессе решения проблемы необходимо было совместить в одном человеке, владельце предприятия, роль фанатика, менеджера и покровителя. Один человек, для совмещения этих трёх ролей в себе, нуждался в информационном и методическом сопровождении для освоения и закрепления способностей исполнять эти роли. Антикризисному управляющему необходимо было содействовать разрешению личных, эмоциональных, организационных, экономических, структурных, адаптационных кризисов владельца и предприятия. В этом периоде, состояния относительной дееспособности владельца сменялись его апатией и депрессией, для вывода из которых нужна была соответствующая квалификация антикризисного управляющего. В результате, изменение квалификации и поведения владельца, развитие новых его компетенций и позволили вывести предприятие из кризиса и наладить устойчивое, целостное, сбалансированное, функционирование предприятия.

По контуру рационального распоряжения финансами было выявлено абсолютное отсутствие понимания владельца о том как ведётся бухгалтерский, аналитический, финансовый учёт на предприятии и полное неумение пользоваться данными этих видов учёта при осуществлении управления предприятием. Владелец плохо представлял себе контур движения денежных средств предприятия, его направленность и продуктивность использования финансовых ресурсов.

Обнаружилось периодическое использование оборотных средств предприятия в личных целях, которое создавало аварийные места в финансировании предприятия и в ведении бухгалтерской отчётности.

Для решения финансовых затруднений владелец использовал привлечённые средства в тех случаях когда в этом не было крайней необходимости и решение задач не требовало привлечения дорогостоящих заёмных средств.

Для решения этих проблем был построен и реализован сценарий разработки и внедрения функциональной учётной политики. В результате её реализации владелец получил понимание того как синтетический, аналитический и финансовый учёт используется для управления предприятием.

Были разработаны сценарии решения задач предприятия без использования заёмных средств и наложен запрет на привлечение кредитных средств в любых формах. Это резко повысило интенсивность поиска и результативность управленческих решений, что привело к снижению задолженностей и росту доходности деятельности предприятия.

Для эффективного контроля деятельности предприятия в практику было введено понятие «деньги владельца очищенные от обязательств». Этот параметр должен был быть рассчитан на конец каждой текущей недели, для понимания и лёгкого представления владельцем предприятия последствий его управленческих воздействий. После полной выплаты задолженностей и вывода предприятия в режим устойчивого функционирования, с набором управленческого опыта владельцем, создания исправного блока организационно распорядительной документации – период для расчета этого показателя был увеличен до одного месяца.

Применение параметра «деньги владельца очищенные от обязательств» даёт владельцу точное представление о состоянии своего предприятия, о динамике развития предприятия.

Под деньгами владельца очищенными от обязательств, понимаются те деньги, которые остаются в качестве личного дохода владельца после исполнения им всех обязательств по налогам, сборам, оплаты труда сотрудников, выплат роялти и других обязательств.

Для владельца стало нормой использовать в личных целях только деньги очищенные от обязательств, что дисциплинировало владельца и привело его к привычке искать и принимать оптимальные управленческие решения без промедления и откладывания.

Деятельность по регуляции процессов управления предприятием заказчика не прекращалась во всём периоде консультирования владельца предприятия и позволила достичь достаточно хорошей дисциплины сотрудников, их заинтересованности в собственной продуктивности, качественного контроля деятельности сотрудников по ключевым показателям и:

1. Выхода на безубыточную деятельность в течении первых шести месяцев консультирования.

2. Полного покрытия долговых обязательств владельца предприятия и предприятия в размере 18,5 миллионов рублей и всех текущих налоговых, социальных, пенсионных, арендных, зарплатных платежей в течении 3-х лет.

3. Выход в позицию накопления легитимного личного капитала владельца предприятия в размере 65 000 000 рублей, за 5 лет консультирования заказчика.

4. Устойчивого функционирования предприятия заказчика.

При очень укрупнённом и кратком изложении так можно описать деятельность по устранению фрагментарности предприятия.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

*«Идеология большинства есть
идеология правящего класса»*

Карл Маркс

Гегель утверждал что равенство неравных – вопиющее неравенство.

Считать что все люди равны – контрпродуктивное убеждение не позволяющее достоверно оценить внешние факторы и продуктивно управлять своей деятельностью.

Управление людьми всегда осуществляют люди которые превосходят управляемых людей своим интеллектом, волей, наличием материальных ресурсов. Эти люди образуют правящий класс. Они же становятся ролевой моделью для миллионов людей, обуславливая их поведение своим примером и задавая порядок социального устройства с помощью законов, подзаконных правовых актов и формированием информационного поля управляемой социо-экономической системы с помощью средств массовой информации. Таким образом, благополучие людей зависит от нравственности, стремлений, целей, поведенческих паттернов правящего класса и его управленческих решений.

Нельзя всё сводить к идеологии и морали, материя и математика имеют равноценное с ними значение. Сбалансированность между моралью и материей даёт устойчивую социо-экономическую систему.

При этом управление материей (экономикой) строится на основе идеологии, которая по своей сути является социальной технологией. В основу господствующей идеологии автоматически ложатся интересы правящего класса.

От того какие ценности культивирует правящий класс зависит социо-экономическое благополучие граждан страны.

Дело более умных и влиятельных людей вести общество и каждого человека в отдельности к благополучию.

Нужно вести, направлять людей к благополучию. Толпа бессильна для созидания, она сильна лишь тогда, когда разрушает. Люди не обладают одинаковым умом и одинаковым рвением – их нужно учить. Не все понимают что проявляя в своей работе разум и инициативу, они избегают рабства – их нужно учить. Не все обладают мудростью поиска средств гармонизирующих с целью,

мудростью сохранения источников средств, сбережения времени – этому надо учить.

Прежде всего предприятие должно приносить несомненную пользу обществу, оно должно приспособляться к роду полезной работы, которая от него требуется, а не приспособлять эту работу к себе.

Крайне важны предварительный план, проект, смета, исследование.

Каждое без исключения задание, что бы быть хорошо выполненным, должно быть выполнено согласно плану и время, затраченное на его разработку, всегда окупается.

Крайне важны знания о происхождении человека, эволюционных основах его поведения, способах управления людьми.

Экономическая основа благосостояния всегда неизменна – управление людьми своей жизнедеятельностью. Когда люди управляют своей жизнедеятельностью плохо – наступают тяжёлые времена. В чём ещё может заключаться причина тяжёлых времён, если не в плохом управлении людьми своей жизнедеятельностью?

В пределе, деятельность микро и малых предприятий на 100% зависит от государственного регулирования социальной, хозяйственной, финансовой, политической деятельности, идеологии государства, места микро и малых предпринимателей в заданной социальной конструкции. При абсолютно подавляющих внешних обстоятельствах меры антикризисного управления не дадут никакого результата. При благоприятной политике государства в отношении развития микро и малых предприятий меры антикризисного управления практически потеряют свою актуальность.

Позиция государства в деле регулирования деятельности микро и малых предприятий требует внесения изменений. Законодательные и нормативные акты, существующие на сегодняшний день, вполне можно упразднить на 90%, оставшиеся 10% изменить на 90%.

В частности без потерь, а со значительной для государства выгодой, можно упразднить бухгалтерскую и налоговую отчётность для микро и малых предприятий и полностью освободить от уплаты всех налогов и сборов. Заменить все эти платежи уплатой 1-2% от оборота предприятия удерживать его автоматически с расчётного счёта предприятия в момент поступления средств на расчётный счёт. Сотрудники микро и малых предприятий

должны выплачивать свои платежи самостоятельно в размере 1-2% от заработной платы.

Вместо непонятных грантов, субсидий и создания венчурных фондов, финансируемых из бюджета государства, которые никак не взаимодействуют с частными предпринимателями, надо предоставлять предпринимателям государственные целевые кредиты на приобретение производственного оборудования, приобретение исследовательского оборудования, ведения НИОКР, строительство общественно полезных объектов со стоимостью кредитов 1% годовых, сроком на 10 лет.

Реализация такой политики приведёт к бурному росту предпринимательской активности, росту ВВП и укреплению экономической и социальной стабильности государства. Это кажется не очевидным, но, при внимательном изучении, станет очевидно что затраты на регулирование и контроль микро и малых предприятий примерно равны их платежам в бюджет и во внебюджетные фонды. При этом затраты предпринимателей на ведение отчётности и уплату налогов отвлекают от 70% до 90% их ресурсов, которые могут быть использованы для развития предприятий, а расходуются на вредную для государства деятельность.

Суммарная налоговая нагрузка на микро и малые предприятия значительно превышает 40%. Даже татаро-монголы, во время ига, забирали только 10%. Представляется что дружественное гражданам государственное образование должно быть добрее к своим гражданам и проявлять большую заботу о них чем враждебные завоеватели и забирать ещё меньше чем татаро-монголы.

Пока же государство развивается по средневековым и ещё более ранним моделям функционирования социо-экономических систем, приемниками которых стали Маркс, Кейнс, Гэлбрейт и все другие теоретики и практики строительства социо-экономических систем, принципиальная конструкция которых не изменилась со времён правления египетских фараонов.

Возможно в ближайшем будущем, живые умы нового поколения, увидят иные пути управления социальной и хозяйственной деятельностью государства, научатся распознавать, создавать и использовать мультипликационные эффекты позволяющие освободить граждан от рабской обязанности, без доброй воли, платить налоги и принудительно отчитываться перед хозяевами.

Пока этого не произойдёт, бескризисное течение жизни социо-экономических систем не представляется возможным.

Причин тому, в текущей парадигме управления, две:

1. Высокий уровень конфликтности который заложен в саму конструкцию общественного устройства разделяющую людей на подотчётных, надзирателей и их руководителей. Человеческая природа никогда не примет такую модель без насилия, которое и является специфическим ресурсом государства обеспечивающим функционирование такой модели.

2. Низкий уровень доверия людей друг к другу, социальным и политическим институтам который тоже заложен в современную социальную конструкцию.

Никак не могут доверять друг другу подотчётные, надзиратели и их руководители по той причине, что их интересы противопоставлены и обеспечивают перманентную борьбу, явную и латентную всех против всех.

Ну а пока живые умы нового поколения не построили нового общества, антикризисным управляющим всегда найдётся поле для деятельности.

Вызывает недоумение упразднение кафедр антикризисного управления в вузах. Это означает что, что антикризисные управляющие будут осуществлять свою деятельность называясь как то иначе или исчезнут в ближайшем будущем.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННОЙ ЛИТЕРАТУРЫ:

- Гражданский кодекс РФ, издательство АСТ, Москва 2018 г.
- Налоговый кодекс РФ, издательство Эксмо-Пресс, 2019 г.
- Джон Кеннет Гэлбрейт «Новое индустриальное общество», издательство «Эксмо» 2008 г.
- Федотова М. А. и др. «Оценка стоимости активов и бизнеса», издательство «Юрайт» 2019 г.
- Коротков Э. М. «Антикризисное управление», научная школа: государственный университет управления, издательство «Юрайт» 2019 г.
- Румянцева Е. Е. «Финансовый менеджмент» Учебник и практикум для бакалавриата и магистратуры. Издательство «Юрайт» 2019 г.
- Макиавелли Никколо, «Государь», 2008 г. Издательство: Эксмо, 2008 г. Серия: Зарубежная классика.
- Фредерик Тэйлор Уинслоу, «Принципы научного менеджмента» 1991 г. Мсква, библиотека журнала «Контроллинг», серия «Классики менеджмента».
- MY LIFE AND MY WORK by Henry Ford in collaboration with Samuel Crother, London William Heinemann, Ltd 1923.
- Генри Форд, «Моя жизнь мои достижения. Сегодня и завтра.» Издательство: Снег, 2016 г.
- Жанр: политические деятели, бизнесмены.
- Сунь-Цзы «Искусство войны» издательство «Эксмо» 2011 г.
- Владимир Тарасов, «Управленческая элита. Как мы её отбираем и готовим», ООО «Издательство «Добрая книга», 2009 г.
- Александр Невзоров, «Происхождение личности и интеллекта человека», опыт обобщения данных классической нейрофизиологии, СПб.; Flibuster Publishing 2018 г.
- Карл фон Клаузевиц, «О войне», издательская группа «Римис» Москва 2009 г.
- Генри Форд, «Важнейшие проблемы мира», М.: ВОГ-СВЕКРАСАФ, 2009 г.
- Макаренко А. С. Педагогические поэмы: «Флаги на башнях», «Марш 30 года», «ФД-1» – М.: Издательство ИТРК, 2013 г.
- Достаточно общая теория управления, издательство «Концептуал» 2011 г.