

## ИСТОЧНИКИ И ФАКТОРЫ КРИЗИСНОГО СОСТОЯНИЯ В КОРПОРАЦИИ

**В статье рассматривается подход к идентификации источников кризисного состояния в корпорации. Автор характеризует наиболее существенные признаки возникновения кризисного состояния, крайняя степень которого выражается в неплатежеспособности и неликвидности компании. Выделяются четыре ключевых противоречия в деятельности корпорации, благодаря которым зарождаются и углубляются кризисные явления. В статье также описаны основные факторы кризисного состояния корпорации.**

**Ключевые слова:** стратегическое управление, кризис, корпорация.

Среди руководителей нередко можно встретить точку зрения, что неблагоприятная экономическая конъюнктура – основной источник кризиса в деятельности компании. Распространено и мнение о том, что кризис проявляется главным образом в острой нехватке ликвидности, наступлении неплатежеспособности, что может привести компанию к банкротству. Однако руководители часто упускают из виду, что факторы кризиса складываются в компании значительно раньше, а признаки кризисных явлений проявляются задолго до возникновения в ней бедственного положения; их нужно вовремя заметить. Например, корпорация «IBM» процветала в 1980-х годах, ее успех давал право говорить о выдающихся принципах управления. Книга Д. Мерсера «IBM. How The World's Most Successful Corporation Is Managed» вышла в свет в 1987 г., на русском языке она была опубликована в 1991 г. [1]. В период подготовки книги к печати «IBM» была на вершине успеха, но в 1992 г. в корпорации начался масштабный кризис; эксперты полагали, что ее дни сочтены. По иронии судьбы именно тогда, когда российские читатели знакомились с выдающимися успехами «IBM», корпорация боролась за выживание. Многие известные корпорации испытали влияние кризисов и смогли преодолеть их, но тяжесть кризиса, постигшего «IBM», была обусловлена отказом руководства от прежней, уникальной философии управления, принесшей корпорации успех и всемирное признание [6].

Убытки, неплатежеспособность и неликвидность, наступление рисков воспринимаются как состояние острого кризиса лишь тогда, когда его факторы в полной мере сформировались и проявили свое действие. Примеры известных компаний, опыт ведущих теоретиков и практиков управления показывают, что факто-

ры кризиса не лежат исключительно в финансовой области; их источником является управленческая деятельность. Именно неверные управленческие решения, особенно в части построения и организации деятельности корпорации, становятся причиной ее неблагоприятного финансового положения. Поэтому автор видит цель статьи в том, чтобы описать признаки кризисного состояния в корпорациях, а также указать на его источники и факторы.

### *Кризисное состояние: ключевые характеристики*

Признаки неблагополучия в делах компании складываются в продолжительном периоде. Внешние факторы, как правило, обнаруживают и обостряют кризисные явления, способствуют наступлению рисков и усиливают их действие. Важно и то, что ухудшение экономической конъюнктуры значительно понижает потенциал развития компании, а в случае наступления кризиса уменьшает возможности его преодоления. Но само по себе ухудшение конъюнктуры рынка еще не означает возникновения кризиса в корпорации, даже если имеет место неустойчивое финансовое положение. О возникновении кризиса свидетельствуют перечисленные ниже обстоятельства.

*1. Постоянное невыполнение планов по развитию.* Выполнение финансового плана не означает, что другие планы могут оставаться невыполненными. Напротив, будущие доходы обеспечиваются верными управленческими решениями сегодня. Мероприятия по технологическому развитию, модернизации производства, организационным преобразованиям, профильной подготовке персонала, снижению удельной себестоимости, внедрению информационных технологий и подобные им должны выполняться на-

меченным образом. Ошибки в планировании развития или постоянное невыполнение планов развития означают, что компания не в состоянии обеспечить будущие денежные потоки и, соответственно, прирост рыночной стоимости.

*2. Низкая эффективность реализации инвестиционных проектов.* Важные управленческие решения реализуются, как правило, в форме инвестиционных проектов – приобретение фирм, эмиссия долговых обязательств, организация территориально удаленных подразделений и др. Эффективность одних проектов сказывается на результативности других, поскольку рост собственного капитала обладает кумулятивным свойством: каждая добавочная единица собственных средств, вложенных в дело, дает пропорциональный прирост его стоимости. Если вследствие низкой эффективности инвестиционных проектов значение показателя рентабельности собственного капитала существенно ниже среднего по рынку, то имеют место серьезные ошибки в подготовке и принятии управленческих решений.

*3. Недостаток новых продуктов и услуг* либо их незначительная доля в объеме выручки. Если фирма не производит товар, в отношении которого концепция жизненного цикла неприменима, – нефть или газ, то обновление и постоянное приспособление продуктового ряда к запросам потребителей жизненно важно для нее. Более того, жизненный цикл компании определяется ценностью предлагаемых товаров в глазах клиентов: уникальные товары, отвечающие специфическим запросам конкретных потребителей, производятся на стадии ее совершенства [3, 7]. Таким образом, недостаток новых продуктов свидетельствует о том, что компания, по существу, не развивается даже в случаях, когда идет расширение географического масштаба деятельности.

*4. Незначительная доля продаж от новых клиентов* в объеме выручки. Новые клиенты, безусловно, привлекаются путем обновления продуктовой линейки, но здесь важно устойчивое благоприятное впечатление потребителей о деятельности компании. Это, в свою очередь, свидетельствует, что руководство в полной мере понимает потребности и запросы клиентов, предлагая товары надлежащего качества по приемлемой цене. Когда компания утрачивает способность привлекать новых клиентов, в том

числе их новые *целевые* группы, то это уже в ближайшем времени может стать причиной снижения объема продаж вне зависимости от экономической ситуации. На рынке, где ежегодно 20-30% потребителей уходят к конкурентам, к примеру в общественном питании, способность привлекать и удерживать клиентов носит решающий характер.

*5. Неверная организация взаимодействия с внешними консультантами* или чрезмерное упование на них. Сложность решения управленческих задач требует значительного управленческого и, что особенно важно, рыночного опыта. Растущие корпоративные образования нуждаются в управленческих советах и сведениях о состоянии и перспективах развития рынков. Однако ошибки во взаимодействии с внешними консультантами могут привести к целой последовательности неверных управленческих решений: автор наблюдал случай, когда в результате некомпетентности внешнего консультанта крупная фирма, оперирующая на рынке в стадии зрелости, сформировала задолженность по кредитам и займам, в два раза превышающую годовой объем выручки.

*6. Наступление рисков* в размере, сопоставимом с объемом чистой прибыли за последние два-три года. Доходность операций связана со степенью риска: высокую прибыль обещают рискованные сделки. Умение управлять рисками операций, каждой в отдельности и в совокупности предопределяет стабильность денежных потоков, что привлекательно для инвесторов и акционеров. Каждое следующее рискованное решение увеличивает вероятность наступления совокупных рисков, размер которых сопоставим с результатом за последний год, а это уже финансовый кризис. Но главное здесь в том, что система принятия решений имеет такие изъяны, что даже нивелирование финансовых потерь не избавит от повторения подобных ситуаций в будущем.

*7. Невыполнение требований собственников* по доходу на вложенный капитал. Компания, несмотря на «умные и сбалансированные» карты ключевых показателей, оценивается собственниками просто – по отдаче на вложенный капитал. Если значение этого показателя не обеспечивает расширенного воспроизводства капитала или фиксируется ниже среднерыночного уровня, то бизнес становится неинтерес-

ным собственникам. И дело не в экономической эффективности бизнеса как объекта вложений, а в том, что действия конкурентов постепенно разрушат его, тогда как инвестирование в другие проекты станет предпочтительнее.

8. *Несоответствие информационных систем и систем коммуникаций операционным потребностям.* Сегодня даже небольшие компании испытывают трудности с получением, обработкой и хранением информации, которой год от года становится все больше. Корпорация, взаимодействующая с большим числом контрагентов в разных регионах и частях света, не может функционировать без продвинутых информационных и коммуникационных систем. Исполнение плановых и контрольных функций становится все сложнее в силу растущего объема управленческой информации, их приходится автоматизировать с помощью программных продуктов. Поэтому эффективность системы управления во многом зависит от степени соответствия применяемых информационных систем потребностям основных и вспомогательных бизнес-процессов. Актуальность, достоверность и полнота управленческой информации определяют правильность и своевременность принимаемых решений.

9. *Медленный рост или снижение рыночной стоимости бизнеса.* Помимо дохода на вложенный капитал владельцы бизнеса стремятся получить прирост рыночной стоимости бизнеса. Этот показатель может рассчитываться в сравнении с аналогами как приведенная стоимость будущих доходов или как стоимость активов на дату оценки. В этом отношении показатель стоимости бизнеса дает интегральную оценку принятых ранее и планируемых решений, а также позволяет сравнить эффективность управления компанией с ее рыночными аналогами. Поэтому понимание факторов, ставших причиной роста или спада стоимости бизнеса в рамках заданных макроэкономических условий, очень важно, поскольку позволит выявить ключевые задачи управления. Если в благоприятных условиях стоимость бизнеса растет медленно или падает слишком быстро при плохой конъюнктуре рынка, то имеют место серьезные управленческие проблемы, в силу которых текущая стоимость активов или будущие доходы компании оцениваются как сомнительные.

Оценивая данные обстоятельства в совокупности, можно сделать вывод, что кризис в

корпорации всегда носит системный характер. Его причинами являются не внезапное ухудшение рыночной конъюнктуры, с одной стороны, или недостаточно прочное финансовое состояние компании, с другой. Кризис подразумевает собой усиление неравновесного состояния корпорации как системы, вызванное снижением структурно-функциональной устойчивости и эффективности управления. В корпорации начинают преобладать явления и процессы, которые ведут к нарастанию неупорядоченности, являющейся источником упадка. В то же время снижаются масштаб и результативность волевых действий руководителей, направленных на повышение упорядоченности корпорации как системы, качественное улучшение ее структурных и функциональных параметров. Такие волевые действия являются источником развития корпорации, формирования ее новой целостности в ответ на влияние внешнего окружения. Корпорация все больше теряет способность противостоять разрушительному влиянию внешних факторов, что в конечном счете непременно приведет к уменьшению информационных и товарно-денежных потоков, наступлению неплатежеспособности, кризису доверия. Целостность корпорации как системы постепенно утрачивается.

### **Источники кризиса в корпорации**

В первую очередь необходимо определить источники, первопричины кризисных явлений. Таковыми являются противоречия между ключевыми структурными и функциональными параметрами корпорации как системы и внешними условиями (рис. 1), а именно:

1. *Противоречие между стратегическими инициативами<sup>1</sup> и условиями внешней среды.* Намерения собственников и руководства по развитию деятельности могут не поддерживаться

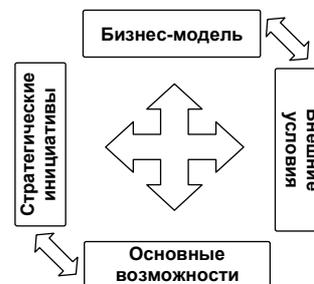


Рисунок 1. Противоречия как источник кризиса в компании

возможностями, существующими на рынке, в отрасли, в экономике. То есть запросы клиентов, объем продаж, ценовые параметры спроса, технологические изменения и другие важнейшие рыночные аспекты могут быть неверно оценены или даже проигнорированы руководством. Отсутствие, неясность или неопределенность стратегических инициатив тоже проявление данного противоречия. Яркий пример – кризис в корпорации «IBM» в начале 1990-х годов: товары оказались невостребованными, корпорация потеряла инновационность. «IBM» была сохранена путем приведения стратегических инициатив к внешним условиям: новый президент Лу Герстнер реализовал стратегию перехода от продуктивно-ориентированной к сервисно-ориентированной компании.

*2. Противоречие между стратегическими инициативами и основными возможностями<sup>2</sup>.* Стратегические инициативы могут идти вразрез не только рыночным возможностям, но и тому, что составляет базис конкурентоспособности, – основным возможностям. Это противоречие наиболее часто наблюдается, когда компании терпят неудачу при выводе на рынок новых продуктов (услуг). В частности, корпорация «Siemens», европейский лидер на рынке энергетического и атомного машиностроения, потерпела неудачу на рынке персональных компьютеров, позднее – на рынке сотовых телефонов. Стратегические инициативы могут повлечь за собой особо негативные последствия, если компания на заданном рынке стремится за ключевым игроком, преследующим агрессивную, но при этом высокорискованную стратегию развития. Первые удачи такого игрока создают иллюзию успешности избранной стратегии и понижают общее представление об уровне рисков в данном сегменте рынка. Остальные игроки, следуя примеру первого игрока, входят на рынок позже, но также применяют агрессивную стратегию роста с высоким уровнем риска. Недостаток конкурентных преимуществ и риски бизнеса при этом не берутся во внимание, а это

может привести к кризису, даже если рынок находится в стадии зрелости. Такое случилось на рынке девелоперских операций в коммерческой и жилой недвижимости в начале 2009 г. Риски сказались на деятельности многих девелоперских компаний, как только изменилась кредитная политика банков, а спрос на объекты недвижимости по той же причине снизился.

*3. Противоречие между основными возможностями и бизнес-моделью<sup>3</sup>.* Развитие корпорации, которое может выражаться в расширении операций или освоении новых сфер деятельности, неизбежно ведет к трансформации бизнес-модели. Для этого требуется всесторонне обдуманный план действий; руководство должно отчетливо представлять возможности компании, предстоящие проблемы, потенциальные угрозы расширяющемуся бизнесу. Приобретение даже небольшой фирмы способно отвлечь большой объем управленческих и финансовых ресурсов, что может вызвать кризисные явления в уже налаженном бизнесе. Новый бизнес должен создавать синергетические эффекты для существующей модели хозяйственной деятельности, а не испытывать ее на прочность. Создаваемая бизнес-модель должна поддерживаться соответствующими основными возможностями; их создание должно стать первостепенной задачей. Указанное противоречие можно увидеть на примере ряда российских компаний, начавших в 2007-2008 гг. девелоперские операции. Перед ними сразу возникло множество проблем: выполнение требований законодательства, привлечение квалифицированных специалистов и опытных руководителей, налаживание бизнес-процессов, поиск и оценка проектов, управление проектами и другие. Несоответствие формируемой бизнес-модели имеющимся основным возможностям было очевидным: управленческая деятельность сосредоточилась на решении проблем, не дающих прямого финансового результата. Последствия, такие как невыполнение проектов, несбалансированность денежных потоков, нехватка финансовых ресурсов, конфликты с инвестора-

<sup>1</sup> Стратегические инициативы – это намерения собственников и высшего руководства относительно ключевой идеи и модели хозяйственной деятельности, миссии и видения будущего, генеральной цели, стратегических целей и задач [3].

<sup>2</sup> Конкурентные преимущества имеют источник – основные возможности, представляющие собой совокупность особых умений и знаний, которыми обладает организация или индивидуум, дающих способность выполнять один или несколько критически важных бизнес-процессов так, как никто другой, что дает возможность вести успешную конкурентную борьбу длительное время [4].

<sup>3</sup> Бизнес-модель, или модель хозяйственной деятельности, корпоративного образования состоит из таких компонентов: ключевая идея деятельности, операционная модель, модель системы управления, организационно-правовая модель, система имущественных прав и имущественных отношений [2].

ми, чистый убыток, были лишь усугублены мировым финансовым кризисом.

*4. Противоречие между бизнес-моделью и условиями внешней среды.* Многие корпорации на протяжении десятков лет создавали и развивали основные возможности, вырабатывали модель ведения бизнеса, формировали рынки сбыта. Однако условия внешней среды могут быстро перемениться, причем кардинальным образом. И дело даже не в том, что внешние перемены трудно предвидеть, проблема в том, что крупная корпорация не может измениться так же быстро, как внешняя среда. Яркий пример данного противоречия – кризис в корпорации «Eastman Kodak» в начале XXI в., потерявшей практически все, что было создано на протяжении 100 лет ее существования. Но особые трудности вызывает данное противоречие, когда руководство корпорации активно занимается построением новой бизнес-модели, структурно-функциональные характеристики которой противоречат внешним условиям. Это может привести корпорацию к критической точке неравновесного состояния, за гранью которой – распад на самостоятельные бизнес-единицы.

#### **Основные факторы кризисного состояния**

Признаки кризисного состояния в корпорации как следствие возникновения и углубления противоречий, указанных выше, формируются в силу следующих факторов:

- единоличный стиль руководства при отсутствии творческого подхода к управлению;
- недостатки в организации и функционировании процесса принятия коллективных и индивидуальных решений;
- недостаток внимания к внешнему окружению, принятие стратегических решений на базе рыночной информации, подверженной конъюнктурным колебаниям;
- несовершенство систем управленческого учета и маркетинговой информации;
- неспособность координировать действия ключевых подразделений и нацеливать их на решение общих задач;
- слабые формальные связи между подразделениями;
- недостаток усилий по определению, формированию и развитию основных возможностей;

- пренебрежение современными методами управления;
- невнимание к управлению рисками;
- малоразвитая система управления проектами;
- неправильный подход к профильной подготовке и переподготовке персонала;
- невнимание к факторам, формирующим рыночную стоимость бизнеса;
- недостаток стимулов к инновационной деятельности, поиску новых клиентов, внедрению новых товаров;
- недостаток мотивации руководителей на реализацию долгосрочных целей и обеспечение будущих доходов;
- неготовность к внутренним изменениям, отсутствие способности быстро адаптироваться к коренным технологическим и экономическим переменам;
- отсутствие условий для наиболее полного проявления творчества и инициативы всех категорий работников;
- отсутствие мобильности и распыление ответственности при распределении ресурсов.

Указанные факторы, в отдельности или в совокупности, могут стать причиной возникновения кризисных явлений в корпорации. Перечень факторов может быть дополнен, в статье приведены наиболее важные из них.

#### **Заключение**

Рассмотрение источников и факторов возникновения кризисов в компаниях делает возможным утверждение, что не колебания рыночной конъюнктуры выступают их основной причиной. Внешние условия, безусловно, имеют большое значение, но они выступают противоположной стороной к сущности, целям и задачам управленческой деятельности в компании. Именно стратегические инициативы, бизнес-модель, основные возможности приходят в несоответствие внешним факторам, вызывая глубокие противоречия – источники кризисных явлений.

Так ли внезапны изменения рыночной конъюнктуры? Кризисные явления на рынке тоже формируются в достаточно длительном периоде времени, их надо внимательно отслеживать и оценивать. Внезапность – в большей степени психологический фактор, свидетельствующий о неподготовленности руководства

к быстрым переменам на рынке. А вот сможет ли крупная корпорация быстро приспособиться к ним, – действительно вопрос. Выход из кризисного состояния, по мнению Т. Коно, состоит в завоевании новых потребителей, развитии

творчества высшего руководства, освоении новых сфер деятельности и развитии информационных систем [5]. Таким образом, исход кризиса зависит от целенаправленных действий по поиску новых путей развития корпорации.

**Список использованной литературы:**

1. ИБМ: управление в самой преуспевающей корпорации мира: Пер. с англ. / Мерсер Д. – М.: Прогресс, 1991. – 456 с.
2. Магданов П.В. Модель хозяйственной деятельности корпоративного образования // Теория и практика корпоративного менеджмента: Сб. научн. ст. / Перм. ун-т. – Пермь, 2009.
3. Прудский В.Г., Магданов П.В. Концепция стратегического анализа // Вестник Пермского университета. Серия «Экономика». Выпуск 9 (25). Пермь: Пермский государственный университет. – 2009.
4. Coyne, K., Hall, S. and Clifford, P. Is Your Core Competence a Mirage? *The McKinsey Quarterly*, 1997, №1, pp. 40-54.
5. Kono, T. Changing a Company's Strategy and Culture. *Long Range Planning*. Vol. 27, № 5, 1994. – pp. 85–97.
6. Mills, D. and Friesen, B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 210 p.
7. Victor, B. and Boynton, A., *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press, Boston, MA. – 1998.

Сведения об авторах: Магданов Павел Васимович, доцент кафедры экономики Березниковский филиал Пермского государственного университета, кандидат экономических наук 614990, Россия, Пермь, ул. Букирева, 15, к. 316, тел. (342)2396593, e-mail: mpv@psu.ru

Magdanov Pavel

The matter and factors of crisis in corporation

The article set out to discuss how crisis in corporations is emerging. The author points out the factors that have major influence before corporations will obtain poor financial situation. In the article the four faces of corporate crisis are described.

Key words: corporation Crisis

**Bibliography:**

1. Mercer, D. IBM. How The World's Most Successful Corporation Is Managed. – Prentice Hall, – 1987.
2. Magdanov P. The business model of a corporation // The theory and practice of corporate management. – Perm, Perm State University, 2009.
3. Prudsky V., Magdanov P. The concept of strategic analyses // Vestnik Permskogo universiteta. Volume 9 (25). – Perm, Perm State University, 2009.
4. Coyne, K., Hall, S. and Clifford, P. Is Your Core Competence a Mirage? *The McKinsey Quarterly*, 1997, №1, pp. 40-54.
5. Kono, T. Changing a Company's Strategy and Culture. *Long Range Planning*. Vol. 27, № 5, 1994. – pp. 85–97.
6. Mills, D. and Friesen, B. Broken Promises: an Unconventional View of What Went Wrong at IBM. Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 210 p.
7. Victor, B. and Boynton, A., *Invented Here: Maximizing Your Organization's Internal Growth and Profitability*. Harvard Business School Press, Boston, MA. – 1998.