

**Тальберг Олег Владимирович**

соискатель кафедры экономики производства,  
Южно-Российский государственный технический университет, г. Новочеркасск  
econom.npi@mail.ru

# Механизм организации корпоративного управления в условиях кризиса

## Аннотация

В статье предложен механизм организации корпоративного управления предприятия в условиях финансового кризиса. Уделено особое внимание нормативно-правовым и структурным вопросам, позволяющим оптимально управлять предприятием

**Ключевые слова:** финансовый кризис, корпоративное управление, механизм организации

**Ф**инансовый кризис ставит под угрозу материальное состояние предприятия и ведет к потере контроля над основной деятельностью, в которой работает корпорация. В данном контексте с точки зрения физических эффектов финансовый кризис либо угрожает, либо сильно влияет на сотрудников предприятия, собственность и/или окружающую среду.

Во-первых негативные эффекты кризиса могут включать в себя банкротство предприятия, сокращение штата сотрудников, использование аутсорсинговых услуг, сокращение заработной платы, ухудшение финансового состояния финансовой системы страны, субъекта федерации, области, города, предприятия.

Во-вторых, с точки зрения воздействия его на компанию, финансовый кризис

влечет за собой материальные потери и вероятность потери контроля над основными бизнес-процессами, осуществляемых предприятием, также данные события могут поставить под угрозу репутацию предприятия, снизить выпуск основного вида продукции, увеличить риски производственного характера или даже увеличить риск «выживания» компании в существующих условиях.

В оперативном отношении, кризис требует быстрого принятия решений, но зачастую большинство принятых решений базируются на неполной информации. Для достижения данной цели необходимо разработать эффективный подход к организации оптимального корпоративного управления в условиях кризиса. Кризис 2008 г показал, что большинство руководителей отечественных корпораций

можно отнести к разряду людей, которые ожидают определенную форму событий, но не умеют управлять возникающими рисками или правильно реагировать на них. В связи с чем возникает проблема оценки необходимой компетенции руководителей, правильности проводимой ими политики, принятия управленческих решений и необходимости и резонантности создания резервов на восстановление производственной системы.

Подготовка предприятия включает в себя создание программы, реагирующей на возникающие риски и направленной на предотвращение этих последствий, а также организации рабочей группы по кризисному управлению, и разработке или оптимизации существующих целей и задач деятельности предприятия.

### **Потенциальные проблемы и механизмы снижения возникающих рисков**

Рассмотрим реализацию программ, чтобы выявить потенциальные проблемы и механизмы снижения возникающих рисков. Для этого необходимо использовать зарубежный опыт для предотвращения последствий финансовых кризисов, которые не могут быть устранены. Рассмотрим используемый инструментарий по предупреждению вероятности банкротства предприятия, а также снижения эффективности деятельности и чрезвычайных обстоятельств, что их вызвали.

Эффективное управление компании к управлению корпоративными, финансовыми рисками так же важно в качестве официальной политики, как и оптимальные финансовые показатели. Кризисные ситуации на предприятии возникают при условии, что руководство игнорирует основные управлен-

ческие процедуры для того, чтобы «снизить» затраты на производство и управление.

Политика и производственно-управленческие программы для клиентов, сотрудников и экономической безопасности требуют периодического обзора и аудита, анализа внутренних и внешних сторон, проведения теста адекватности аудита эффективности деятельности предприятия. Результаты анализа включают в себя разработку мероприятий по устранению недостатков в стратегии реагирования.

Совет директоров должен проводить регулярные проверки и ревизии, а также проводить сравнительную оценку деятельности других фирм, при этом их деятельность должна включать в себя разработку микрофилактических управленческих программ. Должна быть уверенность в том, что политика руководства и топ-менеджмента и разработанные программы являются эффективными.

Любая компания (особенно производственная) должна разработать четкую программу для обработки результатов деятельности предприятия в условиях кризиса. Кроме того кризис оказывает огромное влияние и охватывает все области управления предпри-

финансовый кризис ставит  
под угрозу материальное  
состояние предприятия  
и ведет к потере  
контроля над основной  
деятельностью, в которой  
работает корпорация

ятием, в результате чего принимаются дублирующие и противоречащие друг другу управленческие решения. В связи с чем в условиях кризиса управленческому персоналу необходимо быстро реагировать на возникающие корпоративные проблемы и внешние факторы, которые могут привести к «замыканию» существующих линий управления на предприятии и проблем с вертикальностью руководства предприятия.

Для избежания проблем в руководстве деятельности предприятия совет директоров должен заранее разработать мероприятия по управлению деятельностью, учитывая все факторы и вероятностные последствия кризисных ситуаций, которые включают в себя углубленное изучение, что представляет собой кризис (для конкретного предприятия), как оценить в какой степени предприятие потеряло оперативный контроль над его составляющими (сотрудниками, покупателями, акционерами, регулирующими органами, предприятиями конкурентами, клиентами, средствами массовой информации и т.д.) и в зависимости от определенного характера влияния кризисного события на деятельность предприятия, и скорости идентификации наиболее пострадавших компонентов.

любая компания (особенно  
производственная) должна  
разработать четкую  
программу для обработки  
результатов деятельности  
предприятия в условиях  
кризиса

## **Эффективная политика – основные цели**

Для разработки эффективной политики (мероприятия управления кризисными ситуациями(кризисом) должны учитываться три основные цели:

1. Обеспечение мероприятий эффективной и рациональной реакции на возникающий кризис.
2. Внедренные мероприятия по управлению кризисом на предприятии, должны быть применимы предприятием на протяжении всего кризиса.
3. Результаты внедрения мероприятий должны быть направлены на минимизацию влияния внешних и внутренних рисков на деятельность компании, через внешнюю (производитель-покупатель) и внутреннюю (управленческий контроль) связь.

Кризис создает серьезные финансовые и правовые риски, ведущие к значительному снижению доходов, стоимости компании, падению уровня кредитного рейтинга и т.д. Кроме того, они вызывают серьезные проблемы при оценке ответственности предприятия перед своими контрагентами. В этом контексте ключевым является вопрос об ограничении правовых позиций компании по отношению к общественной ответственности. По нашему мнению повышая уровень общественной ответственности компания повышает свой уровень корпоративного имиджа в краткосрочной и долгосрочной перспективе. При этом, повышая интерес к решению данного вопроса, и ставя перед собой достижение данных стратегических целей, компания использует наиболее эффективный способ защиты от части коммерческих рисков. При этом высшее управление (топ-менеджеры) компании зачастую не в состоянии реально оценить риски предприятия,

что может привести к росту материальной ответственности и кредиторской задолженности. При этом юридический подход к регулированию кризиса или кризисных ситуаций носит рискованный характер, т.к. судебные решения, принятые в пользу корпорации, не всегда носят положительный характер при оценке корпоративного имиджа и ее конкурентоспособности. Усилия, приложенные на организацию и содержание правовых воздействий, могут негативно повлиять или нанести значительный ущерб отношениям с клиентами, поставщиками, инвесторами, внешними регулирующими органами и сотрудниками. Для решения данных проблем и сдерживания социального ущерба отдела могут быть предложены меры по отложению во времени судебных исков. В то же время предприятию важно быть вовремя информированным о правовых последствиях, а совет директоров должен соблюдать баланс между законными интересами компании акционеров и связанных с его деятельностью сторон. После преодоления точки максимизации кризиса управленческая команда (группа), с достаточной степенью уверенности, определяет вид кризиса, общий негативный ущерб на деятельность предприятия, степень влияния на персонал, а также разработка мероприятий по преодолению стагнации производства.

### **Факторы, влияющие на проблему снижения корпоративного управления**

В вопросе решения проблемы по снижению уровня корпоративного управления совет директоров и высшее руководство должно учитывать ряд факторов:

кризис создает серьезные  
финансовые и правовые  
риски, ведущие  
к значительному снижению  
доходов, стоимости  
компании, падению уровня  
кредитного рейтинга и т.д.

1. необходимо снизить количество помощников и советников, входящих в совет директоров предприятия, так как оно слишком сильно разграничивает полномочия;
2. в условиях кризиса высшее руководство, не обладая полной информацией, может сделать неверные выводы, что влечет за собой недоверие к подчиненным и низшему управленческому персоналу.
  1. ошибочная или неверная горизонтальная и вертикальная обработка информации может привести к снижению статуса топ-менеджеров и управленцев, что в последствии, может привести к сокращению рабочих мест.
  2. недостаточное управление внутрикорпоративными отношениями.Для повышения эффективности управления сотрудниками во время кризиса должны регулярно проводиться брифинги, доводиться до сотрудников антикризисной команды, направленных на управление компанией, чтобы снизить на нее влияние кризиса. Так же должны постоянно отмечаться позитивные моменты для персонала.
3. Совет директоров не должен вторгаться в текущие бизнес-операции и процессы в условиях кризиса, т.к. его основной деятельностью является

надзор над внешними управленческими исполнительными органами предприятия.

### **Вывод**

Важным элементом управления в кризисных ситуациях (кризисе) должно состоять из определения, для различных сценариев кризиса, наиболее пострадавших или подверженных негативных влияний кризиса сторон. Действия команды по устранению негативного влияния или последствий кризиса должны представлять собой список разработанного ряда конкретных мероприятий (действий, мер) для определенного количества сценариев развития кризиса. При соблюдении этих действий корпорация эффективно организует свою деятельность в условиях кризиса и это позволит восстановить контроль над своей деятельностью и внешним окружением. Развитие кризиса по своей природе вынуждает высшее руководство предприятия и низшие уровни менеджмента направить все усилия на его

преодоление, при этом все виды выполняемых операций с клиентами и контрагентами должны сохраняться. В то же время, во время кризиса, высокоэффективный бизнес должен организовывать свою деятельность особенно плавно, чтобы успокоить своих клиентов и сотрудников, что позволит держать кризис под «контролем».

### **Литература**

1. Михайлов Д. Эффективный механизм корпоративного управления // Экономические стратегии. – 2011. – № 3. – С. 55–61.
2. J.J. Du Plessis, M. Bagaric, A. Hargovan. Principles of Contemporary Corporate Governance. – Cambridge University, 2011. – 482 p.
3. Глазьев С.Ю. Мировой экономический кризис как процесс замещения доминирующих технологических укладов (Электронный ресурс). – Режим доступа: <http://www.glazev.ru/scienexper>.

рп

### **Oleg V. Talberg**

*Applicant of the Chair of Production Economics,  
South Russian State Technical University, Novocherkassk*

### **Corporate Crisis Management Organization Mechanism**

Abstract

The paper proposed a mechanism for the organization of corporate management companies in the financial crisis. Paid particular attention to regulatory and structural issues allows optimal control of the enterprise

**Keywords:** financial crisis, corporate governance, the mechanism of the organization