

ВНУТРЕННИЕ ПРИЧИНЫ КРИЗИСА КОМПАНИИ: ОРГАНИЗАЦИОННЫЕ ПРОВАЛЫ

Цветкова Галина Сергеевна*

К.э.н., доцент
CvetkovaGS@volgatech.net

Смиренская Елена Викторовна*

Студент
elena.smirenskaya02@mail.ru

Скорородова Татьяна Андреевна*

Студент
ctany@mail.ru

*ФГБОУ ВО «Поволжский государственный технологический университет»,
г. Йошкар-Ола, Россия

Аннотация:

Критический анализ научной литературы показал, что имеется определённый приоритет в исследованиях внешних, а не внутренних причин возникновения кризисов отечественных компаний. Цель исследования -изучить внутренние причины возникновения кризиса в организации. В качестве объекта исследования выступали компании ресторанного бизнеса. Основным методом проведения исследования являлся ситуационный анализ. Проведенное исследование подтверждает теоретические положения антикризисного управления, хронологию этапов наступления кризиса: вслед за кризисом результатов экономической деятельности наступает кризис ликвидности, а далее банкротство. Среди внутренних причин кризиса компании существенными являются кризисы управления, которые характеризуются как организационные и должностные провалы, должностные преступления.

Ключевые слова:

кризисы управления, организационные провалы, этапы кризиса, антикризисное управление

УДК 338.6

Для цитирования: Цветкова Г.С., Смиренская Е.В., Скорородова Т.А. Внутренние причины кризиса компании: организационные провалы / Г.С. Цветкова, Е.В. Смиренская, Т.А. Скорородова // Контентус. – 2023. – № 75. – Т.6. – С. 90 – 98.

Введение.

Динамика геополитических факторов, сжатие внешних рынков, неравномерная цифровая трансформация отраслей российской экономики, изменение формата и вектора бизнес-коммуникаций приводят к тому, что отечественные компании испытывают растущее влияние угроз для их экономической безопасности. В настоящее время происходит явное увеличение числа компаний, находящихся в кризисном состоянии. Мораторий на банкротства и взыскания, введенный в 2022 году Правительством Российской Федерации, оказался недостаточно эффективным. В определённой степени это объясняет, что многие исследователи отдают предпочтение изучению внешних, а не внутренних причин возникновения кризисов отечественных компаний.

Однако, кризис хозяйствующего субъекта – это результат воздействия не только внешних, но и внутренних факторов. Кризисное состояние компании может быть следствием неэффективного управления, недостаточного уровня сформированности ключевых компетенций руководителя. Ранее проведенные исследования предпринимателей провинциального региона подтвердили зависимость финансово-экономических показателей бизнеса от уровня сформированности компетенций руководителя компании. В частности, результаты исследования, показали, что в финансово-устойчивых компаниях управление маркетинговой и инновационными подсистемами менеджмента осуществляется более эффективно, была выявлена взаимосвязь финансовой стабильности бизнеса с регулярностью самообучения/самообразования руководителя [4]. Все это подтверждает актуальность заявленной темы, позволяет говорить о практической и теоретической актуальности исследования вопросов кризисов управления на уровне хозяйствующего субъекта.

Теоретико-методологическая база исследования.

Изучение кризисов управления потребовало в первую очередь обращения к нормативно-правовым положениям законодательства о банкротстве, в частности, ст. 65 Гражданского кодекса Российской Федерации, положениям Федерального закона «О несостоятельности (банкротстве)» от 26.10.2002 г. № 127-ФЗ, ст. 195 и ст. 196 Уголовного кодекса Российской Федерации.

В настоящее время имеется широкое разнообразие классификаций кризисов организации [1], угроз экономической безопасности хозяйствующих субъектов [7]. В качестве теоретической платформы нашего исследования была использована хронология этапов кризиса компании, предложенная Мюллером В., который первоначально выделял стратегический кризис, далее кризис результатов экономической деятельности, следующий этап – кризис ликвидности, финальный этап

кризиса – банкротство [2]. Таким образом механизм развития кризиса компании представляет собой последовательность состояний хозяйствующего субъекта, когда каждое последующее экономическое явление (состояние) оказывает большее деструктивное воздействие на деятельность компании, что в конечном счете приводит ее к банкротству. Авторы опирались на классификацию внутренних причин кризиса организации Перроу Ч., который в рамках кризиса управления рассматривал:

1) организационные провалы (непреднамеренные ошибки в работе организации);

2) должностные провалы (последствия неправомерных рисков руководства);

3) должностные преступления (преступные действия руководства) [13].

Если все подсистемы менеджмента работают эффективно, то компания способна избежать кризис. Чтобы добиться такого состояния необходимо отслеживать кризисные сигналы во внутренней среде компании (табл. 1).

Таблица 1 – Сигналы кризиса – внутренние причины по подсистемам менеджмента

Подсистемы менеджмента	Кризисные сигналы
Управление	Неэффективное лидерство Недостаток компетенций менеджеров среднего и нижнего звена Слабая система управленческого учета Нерациональность структуры управления компанией
Производство	Устаревшая технология Слабое производство и контроль качества продукции Неподходящее местоположение компании Неудовлетворительный уровень производственного потенциала Отсутствие продуктовых и процессных инноваций
Маркетинг	Нерациональная ценовая структура Неадекватное стимулирование сбыта Неэффективность службы маркетинга Ошибочный прогноз спроса на продукцию Неправильное позиционирование товара
Кадры	Плохие отношения в коллективе Излишек производственного персонала Низкий уровень ответственности персонала
Финансы	Слабый контроль бюджета компании Неподходящее налоговое планирование Слабый финансовый директор Отсутствие прогноза денежных потоков Слишком высокая доля заемного капитала Недостаток оборотных средств из-за слишком быстрого роста бизнеса

Составлено на основе Цветкова, Г. С. Антикризисное управление: структурно-логические схемы [12].

Цель исследования – изучить внутренние причины кризиса организации.

В качестве объекта исследования выступали две компании – сети ресторанов «Тарас Бульба» и «Sbarro». Основным методом исследования являлся ситуационный анализ (case study method).

Результаты исследования.

Для изучения кризисных ситуаций в деятельности организаций обратимся к историям сетей ресторанного бизнеса «Тарас Бульба» и «Sbarro» (ОКВЭД 56.10: деятельность ресторанов и услуги по доставке продуктов питания). Почему ресторанный бизнес? Он является одним из самых уязвимых с точки зрения внешних факторов, что подтвердила ситуация с COVID-19. Кроме того, сфера общественного питания, как правило, это предприятия малого и среднего бизнеса. Поэтому изучение практики данных организаций, в которых система менеджмента является более стандартизированной, представляет особый интерес с точки зрения антикризисного управления.

Сеть ресторанов «Тарас Бульба» создана бизнесменом Белоиваном Ю. в 1999 г. Рестораны специализировались на традиционных украинских блюдах и очень быстро завоевали популярность в Москве. Также по одному ресторану было открыто в г. Киеве (Украина), г. Одинцово (Московская обл., РФ) и Нью-Йорке (США) [5]. Sbarro – это американская сеть пиццерий, ориентированная на американский вариант итальянской кухни. В сеть входит около 800 предприятий общественного питания в тридцати трех странах мира. В основе бизнес- модели ресторанной сети лежит модель франчайзинга. Представим причины кризиса компаний сети ресторанов «Тарас Бульба», которые были выявлены нами в процессе исследования (табл. 2).

Таблица 2 – Причины кризиса сети ресторанов «Тарас Бульба». Кейс № 1.

Подсистемы менеджмента	Причины кризиса
Финансы	Нарушение финансовой дисциплины: Денежные махинации с чеками Занижение сумм выручки в отчетностях
Персонал	Нарушение трудовой дисциплины Задержки заработной платы
Менеджмент компании	Ведение бизнеса не по нормам трудового законодательства: Уклонение от уплаты налогов Незаконное создание новой организации в связи с банкротством предыдущей

С января 2011 по март 2014 гг. в восьми ресторанах «Тарас Бульба» не пробивались кассовые чеки и отказывались принимать к оплате банковские карты. Сотрудники ресторана, так называемые «ночные кассиры», удаляли из системы сети самые дорогие заказы за день,

занижая таким образом данные о количестве заказов и их стоимости. Сохранившиеся в фискальной памяти кассовых аппаратов заниженные суммы выручки отражались в отчетности и налоговых декларациях. К тому же, несколько кассиров московской ресторанной сети ежедневно объезжали рестораны, чтобы их собственные инкассаторы отвозили неучтенную выручку в банковские ячейки. После начисления налоговой инспекцией предприятию налоговых недоимок в размере 57 млн. рублей Белойван Ю. прекратил деятельность ООО «Золотой Рассвет» и продолжил деятельность сети своих ресторанов от лица вновь созданной организации – ООО «Лидер К». В результате всего в 2019 г. он был признан в суде виновным в восьми эпизодах уклонения от уплаты налогов на общую сумму более 650 млн. рублей и приговорен к двум годам колонии общего режима [11].

Далее рассмотрим причины кризиса сети ресторанов «Sbarro» (табл. 3).

Таблица 3 – Причины кризиса сети ресторанов «Sbarro». Кейс № 2

Подсистемы менеджмента	Причины кризиса
Персонал	Нарушение графика трудового процесса Заключение контрактов с мигрантами не напрямую с компанией, а через кадровые агентства Задержки заработной платы или выплата пиццей Недовольство сотрудников в виде пикетов, обращений к правительству, голодовок
Финансы	Задолженность компании перед сотрудниками, поставщиками, арендодателями, кадровыми агентствами.

В сети ресторанов «Sbarro» складывалась следующая ситуация, приведшая к кризису компании. Сотрудники часто работали без перерыва и выходных по двенадцать часов в день и без оплаты работодателем переработки сверх плана, которая откладывалась каждый раз. Работникам организации задерживали заработную плату, а некоторым вовсе выплачивали ее пиццей, что привело к недовольству сотрудников в виде пикетов, обращений к правительству и даже голодовкам, которые длились с декабря 2015 г. [3]. По нарушению трудового законодательства было возбуждено административное дело против компании, в результате чего выяснилось, что рестораны задолжали своим сотрудникам в общей сложности 1,3 млн. рублей, из которых «Sbarro» вернула всего 30%. Также одним из факторов кризиса компании стало то, что большую часть работников компании составляли мигранты, договоры с которыми были заключены не напрямую с компанией-работодателем, а через кадровые агентства, также не получавшие заработную плату. Более того, сеть имеет задолженность не только перед своими сотрудниками, но и перед арендодателями и поставщиками [6].

Действия руководителей сетей ресторанного бизнеса привели к следующим результатам. Владелец сети ресторанов «Тарас Бульба» Белойван Ю. подал в Арбитражный суд Москвы заявление о признании его банкротом. Пресненский суд Москвы в феврале 2021 г. заочно арестовал Белойвана, объявленного в федеральный, а затем и в международный розыск по делу о неуплате налогов. На сегодняшний день Белойван Ю. является одним из учредителей ресторана, который продолжает работу после кризиса под управлением нового генерального директора. Основными причинами, приведшие к кризису компании «Тарас Бульба», выступили финансовые нарушения, осуществлявшиеся как руководством, так и работниками сети ресторанов. Именно нарушение финансовой дисциплины и уклонение от уплаты налогов привели к краху компании [10]. Согласно классификации Перроу Ч., это организационные и должностные провалы.

От сотрудничества с рестораном «Sbarro» отказались все торгово-развлекательные центры «Мега» в России в начале 2016 г. Компания «Планета гостеприимства», будучи стратегическим партнером американской корпорации «Sbarro» и, обладав эксклюзивным правом на развитие бренда по франчайзингу в России, в странах СНГ, Балтии, Центральной и Восточной Европы, развивала более пятидесяти собственных ресторанов «Sbarro» по мастер-франшизе. Примерно тридцатью ресторанами сети управляли ее партнеры - по субфраншизе. Управление последними после разрыва отношений с российской компанией взяла на себя американская «Sbarro».

Осенью 2017 г. «Sbarro» и ее новый партнер «HoReCa Band Group» объявили о сотрудничестве и планах открыть триста ресторанов до 2027 г. в Москве и по субфраншизе в регионах после того, как американская компания расторгла контракт с предыдущим франчайзи, с которым работала с середины девяностых прошлого века [8]. К середине 2017 г. практически все рестораны под вывеской «Sbarro» в России оказались закрытыми: прошлый партнер компании не справился с финансовыми проблемами, усугубленными кризисом, стартовавшим в 2014 г., и продуктовым эмбарго. В декабре 2017 г. новый франчайзи «HoReCa» открыл два ресторана «Sbarro» в Москве в новой концепции. На данный момент в России успешно работают сто шесть ресторанов «Sbarro» [9]. В компании «Sbarro» к краху организации привели провалы в сфере финансов, а именно несвоевременная уплата заработной платы сотрудникам, нарушение норм трудового законодательства.

Выводы.

Таким образом, проведенное исследование подтверждает хронологию этапов наступления кризиса компании: вслед за кризисом результатов экономической деятельности наступает кризис ликвидности,

а далее банкротство. Среди внутренних причин кризиса компании существенными являются кризисы управления, которые характеризуются как организационные и должностные провалы, должностные преступления. Эффективное антикризисное управление – это система мер, способная задать качественно новый уровень работы компании. Любое управление сегодня должно быть антикризисным по своей сути. В первую очередь, антикризисное управление должно быть сведено к бескризисному управлению, то есть осуществлению комплексного и непрерывного управления развитием компании с момента ее создания. Так, эффективная работа каждой подсистемы менеджмента обеспечивает общую эффективность организации.

Список использованных источников

1. **Аверина Т. А.** О создании системы антикризисного управления на предприятии в условиях неопределенности / Т. А. Аверина, Е. А. Авдеева, Т. М. Курбатова // Вестник Южно-Уральского государственного университета. Серия: Компьютерные технологии, управление, радиоэлектроника. – 2022. – Т. 22, № 3. – С. 132-140. – DOI 10.14529/ctcr220312. – EDN YMGMGF.
2. **Асаул А.Н.** Теория и практика решений по выходу организаций из кризиса / А.Н. Асаул, И.П. Князь, Ю.В. Коротаева. – СПб: АНО «ИПЭВ», 2007. – 224 с.
3. Банкротство Сбарро URL: <https://clck.ru/33tANh> (дата обращения: 17.02.2023)
4. **Белокур О. С.** Исследование компетенций предпринимателей провинциального региона в условиях инновационной экономики: результаты полевого исследования / О. С. Белокур, Г. С. Цветкова // Инновационное развитие экономики. – 2020. – № 6(60). – С. 7-17. – EDN IGVHVG.
5. Корчма Тарас Бульба URL: <https://inlnk.ru/JjZ5xR> (дата обращения: 20.02.2023)
6. Почему некогда успешная сеть ресторанов «Сбарро» оказалась на грани банкротства URL: <https://clck.ru/33tALY> (дата обращения: 17.02.2023)
7. **Проняева Л.И., Федотенкова О.А.** Идентификация угроз и оценка экономической безопасности сельскохозяйственной организации // Национальные интересы: приоритеты и безопасность. – 2018. – Т. 14, № 8. – С. 1479 – 1497. <https://doi.org/10.24891/ni.14.8.1479>
8. Ресторатор Елашвили — РБК: «Sbarro уже не отвечает требованиям рынка» URL: <https://clck.ru/33tAMo> (дата обращения: 17.02.2023)
9. Сеть пиццерий Sbarro возвращается на рынок РФ с оптимизмом и осторожностью URL: <https://clck.ru/33tAQh> (дата обращения: 17.02.2023)
10. Суд начал процедуру банкротства владельца сети «Корчма Тарас Бульба» URL: <https://www.interfax.ru/business/814978> (дата обращения: 20.02.2023)
11. «Тарас Бульба» стал банкротом. Крупнейшая сеть украинских ресторанов ушла в историю URL: <https://clck.ru/33tANv> (дата обращения: 20.02.2023)
12. **Цветкова Г.С.** Антикризисное управление: структурно-логические схемы: учебное пособие / Г. С. Цветкова, О. В. Полякова. – Йошкар-Ола: Поволжский государственный технологический университет, 2012. – 152 с.
13. **Perrow Ch.** The Next Catastrophe: Reducing our Vulnerabilities to Natural, Industrial, and Terrorist Disasters. Princeton University Press, 2011. P. xv, 291-326.

INTERNAL CAUSES OF A COMPANY'S CRISIS: ORGANIZATIONAL FAILURES

Tsvetkova Galina Sergeevna**

Ph.D., Associate Professor
CvetkovaGS@volgatech.net

Smirenskaya Elena Viktorovna**

Student
elena.smirenskaya02@mail.ru

Skorokhodova Tatyana Andreevna**

Student
ctany@mail.ru

**Federal State Budgetary Educational Institution of Higher Education "Volga State Technological University",
Yoshkar-Ola, Russia

Abstract:

A critical analysis of the scientific literature has shown that there is a certain priority in the research of external rather than internal causes of crises of domestic companies. The purpose of the study is to study the internal causes of the crisis in the organization and their consequences. The object of the study was the restaurant business companies. The main method of conducting the study was situational analysis. The conducted research confirms the theoretical provisions of anti-crisis management, the chronology of the stages of the onset of the crisis: after the crisis of the results of economic activity comes a liquidity crisis, and then bankruptcy. Among the internal causes of the company's crisis, management crises are significant, which are characterized as organizational and official failures, official crimes.

Keywords:

management crises, organizational failures, stages of crisis, crisis management