

## **ИДЕЙНОЕ СОДЕРЖАНИЕ «НЕОЖИДАННЫХ» КРИЗИСОВ**

Синячкин Д.В., студент 4 курса  
*Российский Университет Дружбы Народов*  
*Москва, Россия*

## **IDEALOGICAL CONTENT OF UNEXPECTED CRISIS**

Sinyachkin D., student of 4th courses  
*Peoples' Friendship University of Russia*  
*Moscow, Russia*

С переходом на рыночную экономику в России новые организации формируются ежедневно. В то же время каждый день сотни компаний ликвидируются. Умеющие адаптироваться процветают, негибкие исчезают и это является следствием, что у каждого начала есть свой конец.

В середине 20 века организацию начали рассматривать в терминах «личности», а развитие ее стали сопоставлять с развитием человека. При этом под развитием организации понимают естественный, закономерный процесс. Из этого исходит, что модель жизненного цикла организации (ЖЦО) может служить важным и эффективным инструментом ее диагностики, как способствуя устранению текущих трудностей, так и позволяя компаниям своевременно осуществлять стратегические преобразования для обеспечения цикличности и, в конечном счете, безграничности их развития. На сегодняшний день анализ жизненного цикла предприятия, а также других социально-экономических систем позволяет в прямом смысле спрогнозировать возможность наступления кризиса, а это, в свою очередь, предопределяет необходимость осуществления антикризисного управления.

Периоды, в которые организация принципиально изменяет ценности и ориентации, называют фазами развития организации, т.е. ЖЦО отражает ее эволюцию от замысла до исчезновения организации как отдельной сущности. Причем время прохождения этапов цикла у различных организаций значительно отличается. На средний срок жизни организации влияет множество факторов, в их числе: размер фирмы, отрасль приложения, тип товара, степень комбинирования, диверсификации, горизонтальной и вертикальной интегрированности, технический уровень, общее состояние общенациональной и мировой рыночной конъюнктуры.

Рассматривая каждый этап отдельно, становится ясно, что для стадии формирования организации в условиях рыночных отношений существенным является определение целей деятельности через уточнение представлений о потребностях потенциального клиента. Стадия интенсивного роста и закрепления на рынке отличается ориентацией организации на расширение круга потребителей, поставщиков и партнеров, а также формирование собственного стиля. Проблемы, которые возникают перед организацией, достигшей стадии

стабилизации, носят преимущественно внутренний характер, т.е. успешность организации на этой стадии зависит от ее «аутентичности» существующим во внешней среде образцам. Стадия спада – самый трудный этап существования организации – сопровождается мобилизацией ресурсов, поиском путей и способов сопротивления кризису. Если организации удастся преодолеть кризисные явления и закрепиться на рынке, то она может пройти несколько циклов своего развития.

Необходимо особо отметить, что кризисы присущи любой развивающейся системе во всех сферах жизнедеятельности человека. Укрепление рыночных отношений, с одной стороны, способствует повышению эффективности производства, а с другой – увеличивает риск возникновения кризисных ситуаций на любом этапе ЖЦО. К сожалению, в понимании большинства отечественных специалистов антикризисное управление на стадиях спада сводят только к процедурам банкротства. В этих условиях исследования в области теории антикризисного управления востребованы жизнью и актуальны.

Одним из ключевых факторов, оказывающих существенное влияние на все процессы жизнедеятельности социально-экономической системы, является циклический характер развития экономики. Теория экономических циклов относится к фундаментальным концептуальным положениям, объясняющим движение мирового хозяйства. Она исследует причины колебаний экономической активности во времени. Направление и степень изменения показателей, характеризующих равновесное развитие экономики, образуют экономическую конъюнктуру. Природа циклов до сих пор является одной из самых спорных и, как это ни странно, малоизученных проблем. Однако трудно отрицать наличие процессов колебательного характера, известных как экономические циклы.

Внезапный кризис определяется как «непредвиденное и внезапное нарушение бизнеса предприятия». Причинами внезапных кризисов могут быть различные явления, как-то: авария, повлекшая за собой потерю, разрушение или порчу имущества; причиненная бизнесом предприятия смерть, ранение или серьезное заболевание руководителей, персонала, поставщиков, потребителей, посетителей и др. лиц; внезапная смерть или недееспособность ключевого руководителя предприятия; выброс или утечка в окружающую среду вредных или загрязняющих веществ; значительное сокращение или прекращение коммунальных и иных услуг, необходимых для ведения бизнеса; паралич компьютерных систем, сетей и электронной почты; стихийное бедствие, которое нарушает ведение бизнеса и угрожает персоналу; акт насилия на предприятии, затрагивающий персонал, членов их семей или потребителей; распространение в средствах массовой информации (СМИ), включая Интернет, негативной информации о предприятии, его продукции, руководстве,

финансовом состоянии и т.п., вызывающее падение репутации предприятия у заинтересованных лиц.

Все внезапные кризисы можно подразделить на два подтипа:

1. Остановка бизнеса из-за непосредственного воздействия непредвиденного события: кризис непрерывности (бесперебойности) деятельности предприятия из-за катастрофы или несчастного случая;
2. Остановка бизнеса в результате обсуждения в СМИ и среди заинтересованных лиц негативного события (реального или вымышленного) или информации о негативном событии: кризис репутации, кризис доверия, кризис огласки.

Переход России к рыночным отношениям сопровождался кризисными процессами на всех уровнях экономики. Неспособность руководителей предприятий работать в рыночных условиях, неконкурентоспособность многих предприятий, сокращение спроса на их продукцию, неплатежеспособность и несостоятельность, остановка производства продукции и платежей обусловили необходимость в теоретическом, правовом, институциональном оформлении комплекса проблем антикризисного управления. Возникла необходимость в срочном создании института банкротства, что потребовало принятия специального законодательства и образования соответствующих структур. В этих условиях основным источником теоретических разработок, юридических концепций и практики стал зарубежный опыт экономически развитых стран.

Наглядным примером «возрождения», а также началом нового ЖЦО является компания ОАО «Русал». В 2000 г., происходит слияние «Сибирского Алюминия» и «Millhouse Capital», образуя будущего лидера по производству алюминия ОАО «Русал». В определенном смысле это и послужило началу уникального ЖЦО. Особенность заключается в том, что за восемь лет своего существования компания не только стала стратегически важной для российской экономики, но также сумела преодолеть все кризисные стадии на своем пути.

ОАО «РУСАЛ» является крупнейшим мировым производителем алюминия. В 2000 г. «Сибирский алюминий» и «Millhouse Capital» договорились совместно управлять принадлежащими им алюминиевыми и глиноземными активами: так и была собственно образована новая компания – ОАО «РУСАЛ». Однако особое влияние компания приобрела в марте 2007 г. в результате объединения «РУСАЛа» Олега Дерипаски, «СУАЛа» Виктора Вексельберга и глиноземных активов швейцарской компании «Glencore». В настоящее время структура акционеров компании выглядит следующим образом: О. Дерипаске через подконтрольную ему «En+ Group» принадлежат 47,41% акций «РУСАЛа», акционерам группы «СУАЛ» – 15,80%, «ОНЭКСИМу» – 17,02%, «Amokenga Holdings» (100% дочерняя

компания «Glencore») – 8,62%, другим – 11,14%. В состав компании входят предприятия по добыче бокситов и нефелиновой руды, производству глинозема, алюминия и сплавов, фольги и упаковочных материалов на ее основе, а также энергоактивы. На пяти континентах в 19 странах мира на предприятиях компании работают более 75 тыс. чел.

С 2000 г. и до начала 2004 г. организация находится в стадии становления, формируется жизненный цикл продукции. На этом этапе идет поиск единомышленников, подготовка к реализации идеи, юридическое оформление организации, набор операционного персонала и выпуск первой партии продукта.

В 2000 г. под контролем «Русского алюминия» оказались Братский и Красноярский алюминиевые заводы, Ачинский глиноземный комбинат, выкупленные Р. Абрамовичем у TWG, а также Саянский алюминиевый завод, на базе которого О. Дерипаска еще в 1997 г. организовал первую на постсоветском пространстве вертикально интегрированную промышленную компанию «Сибирский алюминий» (в 2001 г. переименована в «Базовый элемент»). Таким образом, в рамках одной компании были сконцентрированы порядка 70% алюминиевой промышленности России.

До 2004 г. ОАО «РУСАЛ» занимается расширением сфер деятельности, приобретая контрольные пакеты акций компаний горнодобывающей и металлургической отраслей промышленности. К 2002 г. приобретены контрольные пакеты акций фольгопрокатного завода АРМЕНАЛ (Армения) и Белокалитвинского металлургического производственного объединения (БКМПО). В 2002 г. в состав компании входит боксито-глиноземный завод «Friguia» в Гвинее, создан Инженерно-технологический центр «РУСАЛа», приобретен контрольный пакет акций Новокузнецкого алюминиевого завода (НКАЗ), под управление компании переходит горнодобывающий комбинат КБК (Гвинея), а также в 2003 г. приобретен Всероссийский алюминиево-магниевого институт (ВАМИ) - доля компании «Базовый элемент» в «РУСАЛ» увеличена до 75%.

Что касается стратегии конкурентной борьбы, то ОАО «РУСАЛ» занимается нишевой глубокой специализацией производства. Объединенная компания сегодня – это крупнейший в мире производитель алюминия и глинозема, который стремится стать самой эффективной корпорацией в своей отрасли. Стадия развития. Этап коллегиальности

С 2004 г. происходит рост компании: идет активное освоение рынка, рост интеграции особенно интенсивны. Осуществляется подписание соглашения с правительством Гайаны о разработке бокситовых месторождений в этой стране. Создана Компания бокситов Гайаны. В 2005 г. «СУАЛ» и «РУСАЛ» подписали соглашение о равноправном долевым участии в проекте «Коми Алюминий», предусматривающем строительство боксито-глиноземного комплекса в Республике Коми. Завершена сделка по продаже двух прокатных заводов – СМЗ

и БКМПО – компании «Alcoa», приобретенны у компании «Kaiser Aluminum» 20% акций 2-го в мире по производственной мощности глиноземного завода «Queensland Alumina Limited» (QAL) в Австралии. За 2006 г. компания становится владельцем контрольного пакета акций горнодобывающего предприятия «Aroaima Mining Company» в Гайане, приобретен катодный завод в Китае и 56,2% акций завода «Eurallumina» в Италии, запущен в эксплуатацию Хакасский алюминиевый завод – самое современное предприятие отрасли в мире. Подписано соглашение с ОАО «ГидроОГК» (дочерней структурой РАО ЕЭС) о сотрудничестве в реализации проекта БЭМО, завешена приватизация боксито-глиноземного комплекса «Friguia» в Гвинее, приобретен Бокситогорский глиноземный завод (БГЗ).

Успешность развития организации на этом этапе зависит и от групповых представлений и ценностей – тем, что образует базис организационной культуры. Происходит формирование базиса организационной культуры – формирование видения организации как отдельной сущности, осознание ее взаимоотношений с внешней средой, формируются правила взаимного сосуществования как членов организации между собой, так и по отношению к субъектам внешней среды. В 2004 г. создан Центр социальных программ компании (ЦСП). ЦСП и его филиалы управляют программами социальных инвестиций Компании в регионах присутствия. ЦСП развивает и поддерживает местные социальные инициативы, направленные на улучшение качества жизни людей в регионах присутствия Компании. ЦСП и его филиалы – это еще и центры по сбору и обработке социальной информации. Сотрудники ЦСП анализируют запросы и предложения людей, обратившихся в центр, составляют базы данных региональных общественных организаций, взаимодействуют с экспертным сообществом. Помимо этого в 2006 г. происходит запуск первых партнерских проектов – важный шаг в развитии социальной политики Компании. Долженкова С.И., ведущий специалист Управления общественных связей Совета администрации Красноярского края, член Оргкомитета Благотворительного сезона - 2007 (о влиянии Партнерских проектов на местное сообщество): «Инициативы снизу побуждают власть «дорастать», подниматься до уровня идей, выдвигаемых сообществом. Для местного самоуправления акции и общественные кампании становятся источником кадров. Формируется круг лидеров, создается актив, возникает политика социума».

С 2006 – 2007 г.г. начинается период стабилизации роста. Организации удается сохранять устойчивое положение во внешней среде – ОАО «РУСАЛ» становится крупнейшим в мире производителем алюминия. Все больше инвестиций идет на развитие технологии производства. В 2007 г. выведен на полную мощность Хакасский алюминиевый завод, начата масштабная экологическая модернизация Братского алюминиевого завода – крупнейшего в мире алюминиевого завода. За 2008 г. Братский и Красноярский

алюминиевые заводы достигли мощности 1 млн. тн алюминия в год, создано СП «Богатырь» совместно с казахстанским холдингом «Самрук-Казына», приобретено более 25% акций ГМК «Норильский никель», приобретен завод РУСАЛ Тайгу Катод в Китае, ставший филиалом завода РУСАЛ Шаньси Катод, осуществлен пуск производства на заводе ALSCON (Нигерия), а также запущены первые 2 корпуса 5-й серии Иркутского алюминиевого завода. В 2009 году завершена модернизация Красноярского алюминиевого завода.

На этом этапе происходит укрепление организационной культуры, которая обеспечивает широкое влияние на ее членов и передается новичкам как история успеха. Увеличивается число социальных проектов, происходит так называемое социальное инвестирование. С апреля 2007 г. Центр социальных программ «РУСАЛа» администрирует программу «Вместе в будущее». На протяжении ряда лет предприятия «РУСАЛа» оказывали благотворительную помощь детским домам в регионах присутствия. Также была организована программа «Сто спортивных проектов», направленная на развитие массового детского спорта в городах присутствия компании. Ежегодно в рамках программы проводится два грантовых конкурса на реализацию спортивных проектов – в зимнем и летнем сезонах. По условиям конкурса средства направляются как на проведение спортивных мероприятий, так и на ремонтные работы для поддержания спортивных объектов в рабочем состоянии. Помимо этого ОАО «РУСАЛ» занимается экологическими вопросами. Общественная палата РФ в «Докладе о состоянии гражданского общества» в нашей стране за 2007 г. отметила, что поддержка экологии со стороны бизнеса только начинается, и «пионер в этом направлении - компания «РУСАЛ». Программа «Зеленый дозор» - наглядное тому подтверждение. Еще одним корпоративным проектом является программа личных пожертвований сотрудников. Она привлекает работников компании к непосредственному участию в благотворительности, предоставляет каждому простые и понятные механизмы для персональной добровольной помощи. В ходе опроса, проведенного в 2007 г., почти 90 % сотрудников выразили готовность лично участвовать в благотворительных проектах компании. Итоги деятельности ОАО «РУСАЛ» в связи с кризисом

Цены на «крылатый металл» выросли, достигнув летом 2008 г. отметки в \$3380 за тонну. Начавшийся осенью 2008 г. мировой спад во многом затруднил дальнейшее развитие отрасли. Многие алюминиевые компании США, Европы и Азии были вынуждены отказываться от реализации перспективных проектов и сокращать объемы производства. Значительно пошатнулось в результате мирового финансового кризиса положение алюминиевого гиганта. Так, в начале марта 2009 г. общая сумма долга компании составляет \$14 млрд. из которых \$7,4 млрд. – задолженность перед международными банками. К концу марта общий долг «Русала» оценивался в \$16,8 млрд. Кроме того, по итогам сделки с

группой «ОНЭКСИМ» «Русал» остался должен М. Прохорову около \$2,8 млрд.

Сложное положение «Русала» из-за значительной "перекредитованности" компании и снижения спроса на ее продукцию коснулось и ее производственной деятельности. Так, если по итогам 2008 г. ОК «Российский алюминий» увеличила производство алюминия на 4,8% - до 4,4 млн. тн, в 2009 г. она произвела лишь 3,9 млн. тн. При этом не исключено, что прогнозировалось снижение производства еще на 500 тыс. тн, что соответствует 20% снижению с пиковых объемов. Что касается финансовых результатов, то, по словам О.Дерипаски, в 2008 г. «Русал» «сработал в ноль».

В декабре 2009 г. ОК «Русал» подписала соглашения о реструктуризации долга перед международными кредиторами и российскими банками. По свидетельству руководства компании, «Русал» намерен постепенно сокращать размер долга перед всеми кредиторами и к IV кварталу 2013 г. уменьшить его на \$5 млрд. Выплаты кредиторам «Русал» планирует в том числе из средств, полученных от первичного размещения акций (IPO) компании, которое состоялось 27 января 2010 г. на Гонконгской фондовой бирже. ОК «РУСАЛ» сообщила о перечислении кредиторам \$2,143 млрд. из средств, полученных в результате размещения акций на Гонконгской фондовой бирже и NYSE Euronext в Париже. Данные средства перечислены в счет погашения основного долга международным и российским кредиторам, а также основного долга и суммы накопленных процентов группе ОНЭКСИМ. Кроме того, «РУСАЛ» произвел погашение комиссии международным банкам в связи с реструктуризацией долга.

«РУСАЛ» снизил прогноз цены алюминия на 2012 г. с \$2,2-2,4 тыс. за тн до \$2,1-2,2 тыс. тн. Ситуация на рынке сейчас сложная, падает спрос не только на алюминий, а вообще на все commodities, в том числе и нефть. Ситуация в Европе нестабильна, инвесторы выходят из рискованных активов.

Автор полагает, что компания готовится к затяжному кризису. Параллельно «РУСАЛ» изучает возможность снижения производства. Впервые об этом гендиректор и основной владелец компании Олег Дерипаска заявил в конце января. Но тогда он говорил лишь о снижении объемов на 6% в течение 18 месяцев за счет выбытия неэффективных мощностей. Позже речь шла уже о возможном сокращении на 300-600 тыс. тн. Сейчас компания конкретизировала планы: со второго полугодия до конца года компания может сократить производство алюминия на 150 тыс. тн (3,7% от прошлогоднего объема производства – 4,1 млн. тн). До середины 2013 года снижение может составить 250-300 тыс. тонн. В целом компания рассматривает сокращение производства на 350-400 тыс. тн (8-10%), но не указывает сроки. Окончательное решение будет принято в августе-сентябре 2013 г..

Для сохранения баланса в планах «Русала» было и снижение объемов производства

глинозема. Сокращение возможно на предприятиях Ямайки, где «Русалу» принадлежат «Alpart» и «Winalco» (Ewarton и Kirkvine), но работает только завод Ewarton (в 2011 г. произвел 554 тыс. тн глинозема из совокупного объема 8,2 млн. тн). Также снижение может быть на гвинейском комплексе «Friguia» (574 тыс. тн): после затяжной забастовки в апреле производство там не возобновлено. «Предложение на рынке глинозема избыточно, его легче и дешевле купить на рынке, так что нам пока это производство неинтересно», – уточнил Владислав Соловьев, добавив, что завод будет запущен при цене бокситов не ниже \$400 за тонну (вчера – \$316). На новостях о снижении производства «Русал» вчера потерял 1,5% капитализации, с начала года он подешевел на 10%, до \$8,7 млрд.

Рынок сейчас осторожно смотрит на алюминий: складские запасы металла растут, а адекватного падения производства нет. В частности, власти Китая, на долю которого приходится около 40% мирового производства алюминия (22 млн тн в 2012 г.), намерены дотировать местных производителей, которые уже сейчас на треть убыточны. Себестоимость производства алюминия у «Русала» близка к \$2 тыс. за тн. У компании осталось не так много путей борьбы с издержками, закрытие неэффективных мощностей. В целом, текущая конъюнктура делает нерентабельными до 40% алюминиевых мощностей в мире.

По итогам второго квартала 2012 г. промышленный гигант олигарха «заработал» чистый убыток в размере \$37 млн., а по итогам полугодия сократил чистую прибыль в 21 раз до тех же \$37 млн. Долги, хотя немного и сократились, остались на очень высоком уровне – более \$10 млрд.

Согласно, опубликованным финансовым показателям, скорректированный чистый убыток компании в первом полугодии составил \$112 млн. по сравнению со скорректированной чистой прибылью в \$526 млн. в первой половине 2011 г. Скорректированный показатель EBITDA упал на 60,4% в годовом сопоставлении, до \$564 млн. с \$1,425 млрд. в 2011 г., в первую очередь из-за снижения цены на алюминий на рынке.

Нормализованная чистая прибыль РУСАЛА – показатель, на который предпочитает ориентироваться его руководство, рухнул на 71,5% в годовом сравнении до \$143 млн.

На 30 июня 2012 г. чистый долг компании за полгода снизился с \$11,049 до \$10,855 млрд.

«РУСАЛ» объяснил свое незавидное финансовое положение снижением цен на алюминий, сложными макроэкономическими условиями, общим повышением закупочных цен на отдельные виды сырья, а также ростом транспортных тарифов. Комментируя финансовые результаты своей компании, Олег Дерипаска заявил, что в нынешних экономических условиях «РУСАЛ» намерен сократить 275 тыс. тн мощностей по производству первичного алюминия до 2018 г. Кстати, первым на очереди оказался



Богословский алюминиевый завод, закрытие которого, как ожидают на Урале, приведет к острому социальному кризису. Предприятие является градообразующим для города Краснотурьинска.

В рамках реализуемой программы предусматривается до 2018 г. общее сокращение 275 тыс. тн первичного алюминия на Надвоицком (НАЗ), Богословском (БАЗ), Волховском (ВАЗ) и Новокузнецком (НКАЗ) алюминиевых заводах, из которых 150 тыс. тн будет сокращено уже до конца 2012 г.

В настоящее время продолжающийся мировой экономический кризис заставляет предприятия во всех сферах народного хозяйства изыскивать пути к выживанию. Данные обстоятельства актуализируют необходимость совершенствования концептуальных вопросов управления процессами вывода из кризиса современных российских компаний. В развитии любой организации существует вероятность наступления кризиса. Современной тенденцией рыночной экономики является вероятное возникновение кризисных ситуаций на всех стадиях жизненного цикла предприятия. Все это делает необходимым антикризисное управление, как управление, направленное на предвидение опасности кризиса, анализ его симптомов, разработку мер по снижению негативных последствий кризиса и использование его факторов для последующего развития. При реализации мер антикризисного управления необходимо учитывать особую роль государства в этом процессе, которое имеет достаточно рычагов для предупреждения кризисных ситуаций в экономике страны и способно формировать благоприятную среду для предприятий всех уровней экономики.

#### Список литературы

1. Козлова А. // Актуальные вопросы экономики и управления: материалы междунар. заоч. науч. конф., Москва, апрель 2011 г., Т. II. М.: РИОР, 2011. С. 113-117.
2. Масалов А.Ю. Теория организации. М.: Юнити, 2011. 257 с.
3. Салютин И.Т. Кризисы в организации, М.: Феникс, 2010. 183 с.
4. ОАО «Русский Алюминий»: [официальный сайт]. URL: // [www.rusal.ru](http://www.rusal.ru)