

Научная статья
УДК 65.053(347.7)

Уязвимые места фирмы. Контроль за деятельностью корпораций

Знаев А. С.^{1, 2}

Научный руководитель: Кузьмин А.А.¹, канд. экон. наук

¹ Сибирский институт бизнеса и информационных технологий, г. Омск, Россия.

² znaevalexadr@outlok.com

Аннотация Статья исследует ключевые «слабые места» крупнейших публичных компаний и анализирует механизмы контроля, направленные на минимизацию рисков. Анализ проводится с позиций современных теорий управления. На основе сравнительного анализа кейсов Enron, Volkswagen и Nokia, относящихся к эталонам определенных видов риска, выявлены взаимосвязи между управленческими, операционными и репутационными рисками, что является элементом новизны в исследовании. С помощью SWOT-анализа продемонстрированы стратегические ошибки, приведшие к кризисам. Применении SWOT-анализа к историческим данным для вывода формулировок стратегических уроков также является элементом новизны в работе. Особое внимание уделено не просто описанию систем контроля (корпоративное управление, compliance, риск-менеджмент), а доказательству их эффективности через призму разобранных примеров. Делается вывод о необходимости комплексного подхода, а также предлагаются рекомендации для различных групп экономических агентов.

Ключевые слова: уязвимости корпораций, риск-менеджмент, корпоративное управление, контроль, устойчивость бизнеса, сравнительный анализ

The company's vulnerabilities. Control over the activities of corporations

Znaev A. S.^{1, 2}

Scientific supervisor: Kuzmin A.A.¹, Cand. Sc. (Economics)

¹ Siberian Institute of Business and Information Technologies, Omsk, Russia.

² znaevalexadr@outlok.com

Abstract: The article explores the key "weaknesses" of the largest public companies and analyzes the control mechanisms aimed at minimizing risks. The analysis

is carried out from the perspective of modern management theories. Based on a comparative analysis of the cases of Enron, Volkswagen and Nokia related to the standards of certain types of risk, the interrelationships between managerial, operational and reputational risks have been identified, which is an element of novelty in the study. The SWOT analysis demonstrates the strategic mistakes that led to the crises. The application of SWOT analysis to historical data to derive formulations of strategic lessons is also an element of novelty in the work. Special attention is paid not just to the description of control systems (corporate governance, compliance, risk management), but to the proof of their effectiveness through the prism of analyzed examples. It is concluded that an integrated approach is necessary, and recommendations are offered for various groups of economic agents.

Keywords: *corporate vulnerabilities, risk management, corporate governance, control, business resilience, comparative analysis*

В современных условиях глобализации и усиления конкуренции корпорации сталкиваются с множеством рисков. Однако в 2024-2025 гг. проблема приобретает новое, критическое измерение. В условиях геополитической нестабильности, усиления санкционного давления и перестройки цепочек поставок (о чем свидетельствуют прогнозы МВФ [2,7]), уязвимости корпораций приобретают критический характер, угрожая не только отдельным фирмам, но и экономической безопасности государств. Финансовые кризисы, скандалы, связанные с нарушением законодательства, утечки данных — всё это делает компании уязвимыми перед внутренними и внешними угрозами.

Цель данной статьи — исследовать ключевые уязвимые места крупнейших публичных компаний (на примере США и Европы) и проанализировать, как именно механизмы контроля позволяют минимизировать риски. Для достижения этой цели поставлены следующие задачи: систематизировать теоретические основы уязвимостей; выявить взаимосвязь между различными типами угроз на практических кейсах; изучить эффективность методов контроля через призму предотвращения описанных кризисов.

Объектом исследования выступают крупнейшие публичные компании США и Европы как сложные экономические системы, наиболее подверженные влиянию глобальных макроэкономических и регуляторных изменений. Предмет исследования — их уязвимые места и способы контроля над ними. Методологическую основу работы составляют сравнительный анализ (case-study), а также SWOT-анализ для оценки стратегических ошибок компаний.

Данная проблема находит отражение в научных публикациях и получает разностороннюю оценку. Конкретно, авторы обращаются к вопросам управления оптимизацией бизнес-процессов, конкурентоспособности, оптимизации ресурсов [5,6,8]. Также рассматриваются вопросы оптимизации стратегического управления и оптимального функционирования фирмы в целом [9,10].

В современной экономике даже самые успешные корпорации сталкиваются с множеством уязвимостей. Под уязвимыми местами фирмы понимаются слабые стороны в ее структуре или деятельности, делающие

компанию подверженной различным рискам. Их можно классифицировать на финансовые, операционные, управленческие, репутационные и внешние. Однако ключевой вывод современных исследований PwC и McKinsey заключается в том, что более 60% корпоративных кризисов вызваны внутренними факторами, при этом уязвимости редко существуют изолированно — они тесно взаимосвязаны [11].

На практике погоня за сиюминутной прибылью или некомпетентность руководства запускают цепную реакцию. Рассмотрим эту взаимосвязь на примере трех знаковых кейсов.

1. Управленческие риски как катализатор кризиса: Enron (2001) и WeWork (2019-2023)

Управленческие риски часто оказываются наиболее разрушительными. Согласно исследованию Harvard Business Review (2022), около 62% корпоративных кризисов вызваны ошибками топ-менеджмента [1]. Сравнение кейсов Enron и WeWork показывает разную природу этих ошибок, но схожий разрушительный результат.

Классическим примером мошенничества является компания Enron. Неэффективный контроль со стороны совета директоров и махинации руководства с использованием SPE (Special Purpose Entities) привели к банкротству компании с активами в 65 миллиардов долларов. Управленческий риск (жадность и обман) напрямую трансформировался в операционный (создание сложных внебалансовых схем).

WeWork может быть представлена как пример некомпетентности и конфликта интересов. Рыночная стоимость компании упала с 47 миллиардов долларов в 2019 году до менее чем 5 миллиардов в 2023 году [12]. Это стало следствием недальновидной стратегии основателя и отсутствия контроля за его решениями.

2. Технологические и репутационные риски: Volkswagen (2015)

Скандал с Volkswagen «Dieselgate» — яркая иллюстрация того, как управленческое решение экономить на разработке запускает цепочку катастрофических последствий. Жесткая цель по захвату американского рынка и погоня за прибылью привели к технологическому мошенничеству (операционный риск — манипуляция данными о выбросах). Это, в свою очередь, вызвало колоссальные репутационные потери и финансовые штрафы на сумму более 30 миллиардов долларов. Один негативный случай в эпоху социальных сетей нанес непоправимый ущерб имиджу компании.

3. Внешние угрозы и стратегическая слепота: SWOT-анализ кризиса Nokia

Внешние факторы, такие как технологические сдвиги, требуют своевременной адаптации. История компании Kodak — уже хрестоматийный пример, но крах Nokia не менее показателен. Доминируя на рынке мобильных телефонов, компания проигнорировала угрозу со стороны смартфонов. Проведем SWOT-анализ Nokia накануне кризиса 2007 года, когда был осуществлен выход первого iPhone (таблица 1).

Таблица 1.

SWOT-анализ Nokia накануне кризиса (2007 г.)

	Положительное влияние	Отрицательное влияние
Внутренняя среда	S (Сильные стороны): — Сильный бренд, доверие потребителей. — Развитая дистрибьюторская сеть. — Экономия на масштабе производства.	W (Слабые стороны): — Консервативная корпоративная культура. — Фокус на «железе», а не на ПО и экосистеме. — Инертность менеджмента.
Внешняя среда	О (Возможности): — Рынок смартфонов и мобильного интернета. — Рост спроса на приложения и сервисы.	Т (Угрозы): — Появление новых игроков (Apple, затем Google). — Изменение потребительских предпочтений в пользу сенсорных экранов.

На основании проведенного SWOT-анализа можно сделать вывод, что Nokia обладала мощными ресурсами (S), но ее менеджмент не смог адекватно оценить угрозы (Т) и использовать возможности (О), сконцентрировавшись на сильных сторонах прошлого. История последующих лет подтвердила, что почти каждый пункт из разделов «Слабые стороны» и «Угрозы» стал для компании фатальным, причем они были тесно взаимосвязаны. Ключевым фактором стало то, что менеджмент Nokia не просто проявил инертность, а активно сопротивлялся изменениям, что в сочетании с мощнейшими рыночными угрозами привело к катастрофе. Игнорирование внешних сигналов привело к катастрофическому падению доли рынка с 48% до 3% всего за пять лет [3].

Проведем сравнительный анализ антикризисного управления на примере компаний Volkswagen и Toyota. Сравнение реакции на кризисы Volkswagen и Toyota позволяет выявить факторы успешного управления рисками. В 2009-2010 гг. Toyota столкнулась с масштабным отзывом автомобилей из-за проблем с педалью газа. В отличие от Volkswagen, который пытался отрицать манипуляции, Toyota пошла на беспрецедентные меры прозрачности: публичные извинения руководства, создание глобального независимого комитета по безопасности и полная кооперация с регуляторами. Хотя краткосрочные убытки были огромны, Toyota быстрее восстановила доверие. Volkswagen же, пытаясь скрыть проблему, усугубил репутационный и финансовый ущерб. Этот сравнительный анализ доказывает, что эффективность антикризисного управления напрямую зависит от качества корпоративного управления и готовности к транспарентности.

В связи с рассматриваемой проблемой важно ответить на вопрос - как предотвратить кризис, используя механизмы контроля? Контроль за деятельностью корпораций становится критически важным. Однако простое описание инструментов (совет директоров, аудит, государство) недостаточно. Необходимо показать, как именно эти инструменты могли бы предотвратить описанные выше кейсы.

В качестве такого инструмента можно рассмотреть роль независимых директоров. Если бы в совете директоров Enron было больше независимых

членов с реальными полномочиями и доступом к информации (как того требует современная практика корпоративного управления, внедренная после принятия закона Сарбейнса-Оксли), схема со SPE могла бы быть вскрыта на раннем этапе. Именно отсутствие независимого взгляда позволило менеджменту бесконтрольно выводить долги за баланс.

Другим инструментом выступает система комплаенс и корпоративная этика. Техническое мошенничество в Volkswagen стало возможным из-за «культуры страха» и беспрекословного подчинения. Эффективная compliance-система должна включать не только формальные процедуры, но и «горячие линии» для анонимного сообщения о проблемах, а также реальную защиту информаторов (whistleblowers). Если бы инженеры Volkswagen имели возможность и стимул сообщить о манипуляциях без страха увольнения, скандала можно было бы избежать.

Риск-менеджмент и сценарное моделирование также можно считать эффективным инструментом по предотвращению возникновения уязвимостей в деятельности фирмы. Совет директоров Nokia, как орган стратегического управления, обязан был проводить сценарный анализ. Вопрос «Что мы будем делать, если рынок пойдет в сторону сенсорных экранов и экосистем?» должен был быть задан в 2005-2006 годах. Система риск-менеджмента, нацеленная не только на текущие операционные риски, но и на стратегические вызовы, позволила бы увидеть «слабые сигналы» надвигающейся угрозы.

Внешний контроль, включая государственное регулирование и давление СМИ, также играет ключевую роль. Штрафы для Apple и Google со стороны ЕС (до 4% глобального оборота) являются мощным сдерживающим фактором [4]. Однако, как показывает кейс Volkswagen, карательные меры постфактум менее эффективны, чем превентивные внутренние механизмы.

Проведенный анализ позволяет сделать следующие выводы и ранжировать ключевые уязвимости по степени опасности:

1. Управленческие риски представляют собой наибольшую опасность. Ошибки топ-менеджмента и слабость совета директоров являются первопричиной большинства кризисов (кейсы Enron, WeWork, Volkswagen).
2. Операционные и технологические риски являются следствием управленческих ошибок, но наносят основной удар по финансам и репутации.
3. Репутационные риски в эпоху цифровых медиа выступают мультипликатором ущерба, превращая локальную проблему в глобальный кризис доверия.

Что касается эффективности механизмов контроля, то внутренние системы (корпоративное управление, этика, риск-менеджмент) играют превентивную роль и являются более действенными, чем внешние карательные меры. Однако они работают только в комплексе и при реальной, а не формальной независимости ключевых институтов.

Результаты проведенного исследования могут иметь практическую значимость для конкретных групп экономических агентов.

В сфере менеджмента предложенный в статье анализ взаимосвязей рисков и сравнительный анализ кейсов позволяют сформировать «матрицу

уязвимостей» компании. Менеджеры могут использовать ее для экспресс-диагностики «слабых мест», задаваясь вопросами: «Нет ли у нас культуры страха, как в Volkswagen?», «Не игнорируем ли мы стратегические угрозы, как Nokia?», «Достаточно ли независим наш совет директоров?».

Для инвесторов выводы статьи актуализируют необходимость анализа не только финансовых показателей, но и качества корпоративного управления (ESG-фактор G). Случаи Enron и WeWork наглядно демонстрируют, что блестящие финансовые отчеты могут скрывать катастрофические управленческие риски. Инвестиции в компании с прозрачной структурой управления и сильной этикой — залог долгосрочной устойчивости.

Для регуляторных структур работа подчеркивает важность не только карательных, но и превентивных мер. Стимулирование внедрения эффективных систем внутреннего контроля (например, через налоговые льготы или требования к листингу), защита информаторов и повышение стандартов независимости директоров могут быть более действенными, чем многомиллиардные штрафы.

Таким образом, для современных корпораций жизненно важно не просто зарабатывать прибыль, но и выстраивать сбалансированную систему управления рисками, учитывающую интересы бизнеса, общества и регуляторов.

Библиографический список

1. Архив журнала Harvard Business Review Россия // big-i.ru: [сайт]. URL: <https://big-i.ru/archive/> (дата обращения: 14.11.2025).
2. В 2025 г. мировая экономика сохранит устойчивый рост, но риски останутся высокими // imemo.ru: [сайт]. URL: <https://www.imemo.ru/publications/policy-briefs/text/global-economy-to-maintain-robust-growth-in-2025-but-risks-remain-high> (дата обращения: 14.11.2025).
3. Ив Л.Доз. Стратегические решения, приведшие к провалу Nokia // knowledge.insead.edu: [сайт]. URL: <https://knowledge.insead.edu/strategy/strategic-decisions-caused-nokias-failure> (дата обращения: 14.11.2025).
4. Как изменятся техногиганты из-за европейского Закона о цифровых рынках // rbc.ru: [сайт]. URL: https://www.rbc.ru/technology_and_media/06/03/2024/65e5d6339a7947118f180d74?ysclid=mltbkg93f6660968102 (дата обращения: 14.11.2025).
5. Куприянов А.Н., Лазутина В.А. Формирование современных принципов управления на основе оптимизации бизнес-процессов развития экономики // Менеджмент в современном бизнесе: искусство управления. 2023. С. 175-182.
6. Лазаренко Н.В., Пышняк Д.С., Хасанова Л.Р. Оптимизация механизма управления конкурентоспособностью фирмы. Донецк, 2025. С. 49.
7. Мировая экономика вступает в новую эпоху // imf.org: [сайт]. URL: <https://www.imf.org/ru/Blogs/Articles/2025/04/22/the-global-economy-enters-a-new-era> (дата обращения: 14.11.2025).
8. Репкина О.Б., Тимохин Д.В. Оптимизация ресурсов организаций (подразделений). М.: ДиректМедиа, 2021. 140 с.
9. Фомичев А.Н. Оптимизация стратегического управления деятельностью организации // Экономические системы. 2022. Т. 15, № 1. С. 129-135.

10. Черкунова Н.Г. Моделирование оптимального функционирования фирмы // Инновации и инвестиции. 2021. № 4. С. 153-155.

11. Resilience in a crisis: an interview with professor Edward I. Altman // mckinsey.com: [сайт]. URL: <https://www.mckinsey.com/capabilities/risk-and-resilience/our-insights/resilience-in-a-crisis-an-interview-with-professor-edward-i-altman> (дата обращения: 14.11.2025).

12. Wework's rise to \$47 billion and fall to bankruptcy: a timeline // forbes.com: [сайт]. URL: <https://www.forbes.com/sites/britneynguyen/2023/11/07/weworks-rise-to-47-billion-and-fall-to-bankruptcy-a-timeline/> (дата обращения: 14.11.2025).