

Ключевые слова: кризис, антикризисное управление, экономическая безопасность, методология, рентабельность, предприятие

ANTI-CRISIS MANAGEMENT OF THE ENTERPRISE

J.J.Kalymbetov

Kazakh University of Economics, Finance and International Trade

Astana, Kazakhstan

Abstract

Anti-crisis management consists of a set of methods, forms and procedures for the social and economic recovery of financial and economic activities of enterprises, entrepreneurs, the industry, and also includes the creation and development of conditions that allow us to exit the state of crisis. The crisis is an extreme aggravation of the contradictions in the company's activities, in the same period there is a risk of a threat to its existence. Crises are an indicator of the development of an individual organization, which may not correspond to the specifics of the development of other market participants or the industry as a whole. This is due solely to the individual development of each enterprise, with its own resources and capabilities, subject to the principles and laws of the cyclical development of the socio-economic system as a whole. Each enterprise faces its own crisis situations and its own cycles of activity. Anti-crisis management is a system of management measures aimed at diagnosing, preventing, overcoming and neutralizing crisis phenomena, the causes of their emergence at all levels of the economy.

Keywords: crisis, crisis management, economic security, methodology, profitability, enterprise

Бүгінгі таңдағы ауқымды өзгерістер кезеңі қоғам өмірінің барлық саласын жан-жақты қамтуда. Сол себепті қалыптасқан құрылымды мүлдем жаңартып, әлеуметтік-экономикалық және рухани дамуға жол ашатын демократиялық қоғам құруға сай экономиканы нарықтық қатынастарға көшіру міндеті түр. Осы негізінде әлеуметтік, рухани және тағы басқа күрделі мәселелерді шешу - бүгінгі күннің басты талабы.

Бүгінде әлем **Төртінші өнеркәсіптік революция** дәуіріне, технологиялық, экономикалық және әлеуметтік салалардағы **терең және қарқынды өзгерістер кезеңіне** қадам басып келеді. **Жаңа технологиялық қалып** біздің қалай жұмыс істейтінімізді, азаматтық құқықтарымызды қалай іске асыратынымызды, балаларымызды қалай тәрбиелейтінімізді **түбегейлі өзгертуде**. Біз жаһандық өзгерістер мен сын-кәтерлерге дайын болу қажеттігін ескеріп, **«Қазақстан-2050» даму стратегиясын** қабылдадық. Алдымызға **озық дамыған отыз елдің** қатарына кіру мақсатын қойдық. **100 нақты қадам – Ұлт жоспары** жүзеге асырылуда. Оның 60 қадамы қазірдің өзінде орындалып қойды. Қалғандары, негізінен, ұзақ мерзімге арналған және жоспарлы түрде іске асырылуда /1/.

«Дағдарысқа қарсы басқару» термині салыстырмалы түрде жақында пайда болды. Оның пайда болу себебі Қазақстан экономикасын реформалау және Қазақстанның дағдарысты даму аясына өтуімен байланысты. Реформалау нәтижесі дағдарысқа әкелетінін көбісі күткен жоқ, бірақ бүгінгі күні экономиканы дағдарыстан тек жаңа типтегі басқару шығара алатынын көбісі түсінеді. Бұндай басқару «дағдарысқа қарсы» атауына ие болды. Бірақ аты атымен, ал мәні үлкен пікір талас туғызды. Дағдарыс қандай тереңдікте болмасын, әйтеуір өтеді. Бұны көптеген елдердің экономикалық даму тарихы көрсетті. Әрине,

Қазақстандағы дағдарыстың өршуі тиімді дағдарысқа қарсы басқаруды қажет етті. Бұл тәжірибе тапсырысы. Сонымен бірге басқару ғылымының даму тенденциясы да дағдарысқа қарсы басқару концепциясын дайындауды қажет етеді. Оның алғы шарттары болып, циклдық даму, басқарушылық, ресурстарды үнемдеу, мотивация, уақыт үнемділігі, әлеуметтік әріптестік және көптеген басқалар. Олардың жиынтығы нақты дағдарыс қауіпін куәландырады, тіпті сәтті басқаруда да.

Объективті тұрғыдан дағдарыс көптеген жағдайлардың өзара байланысын сипаттайды, басқару қиындығы мен тәуекелділігін жоғарлатады. Бұл тұрғыда дағдарысты және оның алдын алуды шеттетіп, дағдарысты тұрақтандыру, бірінің біріне ұласуы, дағдарыстан шығуды осы шақтанда келер шақтанда алынып тасталмайды. Тек экономика ғана емес, сонымен қатар табиғат та циклды өмір сүреді, тек экономика дамуы ғана дағдарыс жағдайын туындатпайды.

Қоғам дамуының әр түрлі этапында дағдарыс қатынасына деген түсінік те әр қилы болады. Мысалға, бір позиция бойынша дағдарыс тек табиғи құбылыс салдары, ал басқалары, дағдарысты адамдар өздері туындатады, олардың қателіктері, дұрыс көңіл бөлмеуі, білместік, сенімсіздік.

Бірақ та, дағдарыс басталуы қандай терминді қолданумен анықталмайды, ол өндірістің және жалпы экономиканың нақты даму тенденцияларымен, қажеттіліктермен анықталады. Ал дағдарыс негізі мен тереңдігі басқаруға тәуелді, яғни, мәселені шешудегі көрегендік және дағдарысты жұмсарту мүмкіндігі, оларды даму мақсатында қолдану.

Экономикалық дағдарыс тобынан қаржы дағдарысын бөлек алып қарауға болады. Ол фирмадағы қаржы жүйесі жағдайын немесе қаржылық мүмкіндігінің қайшылықтарын сипаттайды. Бұл экономикалық процестердегі дағдарыстың ақшалай көрінісі.

Әлеуметтік дағдарыс әр түрлі әлеуметтік топтардың қақтығысы немесе қайшылықтардың өршуінен туындайды: жұмыскерлер мен жұмыс берушілер, кәсіподақтар мен кәсіпкерлер, әр түрлі мамандықтағы жұмысшылар, персонал және менеджерлер және т.б. Көбінесе әлеуметтік дағдарыс, экономикалық дағдарысты толықтырушы немесе жалғастырушы болып табылады, кей жағдайда өздері де туындайды, мысалы басқару стилінде, еңбек талаптарымен келіспеген жағдайда, экологиялық мәселелер қатынасында, патриоттық сезімде.

Тиімді дағдарысқа қарсы басқаруды ұйымдастыру бір жақты теоретико - методологиялық базаны қажет етеді, ол дағдарыс құбылыстарының пайда болу заңдылықтарын түсінуге, әлеуметтік-экономикалық дағдарыстың мәнін ашуға, қарама - қайшылықтардың шиеленісуінің объективтілігін және субъективтілігін көрсету, әр түрлі масштабтағы дағдарыстардың тууы жекелей компаниялардың тоқырауынан әлемдік экономиканың глобалды депрессияға ұшырауына дейін әкеледі. Бірақта, бұл парадоксальды көрінгенімен, қазіргі теорияда әлеуметтік-экономикалық дағдарыстардың заңдылықтарын ашатын фундаментальды методологиялық әдістер жоқ. Сонымен қатар, ұзақ жылдар бойы теорияда, нарықтық өзін-өзі реттеу мүмкіндіктерінен асып түсетін, көзқарастарға ие болды.

Дағдарыс құбылыстарының пайда болу мәні мен себептеріне, әр түрлі теориялық мектеп өкілдерінің көзқарастарын талдай отырып, әр түрлі түсініктерді шығаруға болады - таза субъективтіден, яғни сұраныс пен ұсыныстың психологиялық концепциясының өзгеруімен, өндірушілер мен тұтынушылардың пессимистік немесе оптимистік көңіл-күйде болуынан, қатаң, барлық экономикалық дағдарыстардың ішінен ең бірінші себеп - капиталистік өндіріс жүйесіндегі таптық келіспес қайшылықтар мүддесіне дейін.

Біздің ойымызша дағдарысқа қарсы басқару методологиясындағы пікір талас сұрақтарының бірі, дағдарыс құбылыстарымен күрестегі стратегия мен тактиканы жасаудағы концептуалды қарастырудың реактивті және проактивті диалектикасы. Проактивті және реактивті дағдарысқа қарсы басқару проблематикасын салыстырып қарау, соңғы уақытқа дейін дағдарысқа қарсы менеджменттің басты сұрақтарына кірмеді. Әзірге «проактивті дағдарысқа қарсы басқару» термині кең қолданыс тапқан жоқ, және жекелей ғалымдар әртүрлі түсіндіріп жүр.

Біздің ойымызша, проактивті дағдарысқа қарсы басқаруда объективті, теңестірілген тұрғыдан қарастыру кезінде оның дағдарыспен күрес кезіндегі басым бағыттары ғана емес, сонымен қатар кемшіліктерін ескере кеткен жөн. Дағдарыс құбылыстарын басқаруда проактивті әдісті таза түрде қолдану, біржақты шектелген. Әрине, алдын-ала сәйкестендірілмеген, аз белгілі құбылыстар қандай да бір дағдарысқа қарсы әдістерге қиындық туғызады.

Дағдарысқа басқарудың проактивті концепциясын жасағанда тікелей дағдарыс құбылыстарын аз болжануын ескеріліп, онымен күресте реактивті әдісті қолданған жөн. Жекелеген жағдайда стратегиялық сұрақтарды шешу кезінде мақсатты түрде дағдарыс жағдайының толысу тактикасын таңдау қажет. Мысалға, макродеңгейде басқаруда үкімет белгілі бір үзілісте, халыққа білгісіз шараларды жүргізер алдында ұстап тұра алады (салықтың көтерілуі, тұтыну тауарларының импортына шектеу қойлғанда және т.б.).

Көптеген өндірістік-коммерциялық іс-әрекеттегі стратегиялық қайта құрулар, дағдарысқа қарсы шараларға қосымша күш түсіреді. Мысалы, өндірістің тік интеграциясы өндірістік-технологиялық тізбектегі шикізат өндіруден бастап, дайын өнімді фирмалық сауда орындарында өткізуге дейін, қажет жағдайда сатудан кейінгі қызметті ұйымдастыру, аталған

бизнестің орнықтылығын жоғарлатудың стратегиялық іс-әрекеті болып табылады. Нәтижесінде аталған корпорациядағы тікелей интеграцияда дағдарысқа қарсы потенциялының артуы байқалады, ейткені дағдарыс құбылыстарының алғы шарттарының бірі, шикізат бағасының күрт өсуі немесе жартылай фаб-рикаттардан бастап, дайын өнімді көтерме сатып алушылармен шиеленіске дейінгі құбылыстар жойылады.

Дағдарысқа қарсы басқарудың бүтіндігі барлық басқару бөлімшелерінің өзара іс-әрекетінің дәлдігімен, (немесе макродеңгейде мемлекеттік реттеу органдары) дағдарысқа қарсы басқару бағдарламасын жасаудан және іске асыруда көрініс табады. Соңғы пункт болып дағдарысқа қарсы басқарудың ғылыми-әдістемелік базасын жасау болып табылады.

Өндірістік кәсіпорынның стратегиясы нарықтық қатынастар жағдайында қоршаған ортадағы өзгерістерден артықшылықтар алу мүмкіндігін шаруашылықты жүргізу үшін барлық қосымша мүмкіндіктерді қамтитындай болуы керек. Идеалды және әмбебап стратегияның болуы мүмкін емес.

Кәсіпорынның мақсаты оның қызметінің соңында қандай нәтижені көздейтінін көрсетсе, стратегиясы осы нәтижеге жету жолдарын, бағыттарын анықтайды. Әрбір кәсіпорынның стратегиясы өзгеріп отырған нарық жағдайын ескеріп, кәсіпорынға жаңа шешімдер қабылдауға еркіндік береді.

Өндірістік кәсіпорынның стратегиясы оның нақты жағдайына қызмет ету ерекшеліктеріне тікелей байланысты. Бірақ барлық кәсіпорындар стратегиясын анықтау барысында мынадай мәселелерді шешкені жөн:

1. Қандай өндірісті тоқтату керек ?
2. Қандай өндірісті жалғастыра беру керек ?

3. Алдағы уақытта қандай өндіріске көшу керек ?

Өндірістік кәсіпорынның рыноктағы іс-әрекетінің негізгі үш бағыты бар:

- өндіріс шығындарын барынша азайту. Өндіріс шығындары неғұрлым аз болған сайын кәсіпорын өз өнімінің бағасын бәсекелестерге карағанда төмендете алады. Соның нәтижесінде бұл өнімнің рыноктағы үлесі артады. Бұл үшін кәсіпорын стратегиясын жоспарлағанда өндірісті және жабдықтауды жақсарту шараларын жаңа технологияны игеруді, өнімнің өзіндік құнын арзандату жолдарын қарастырады;

- өнім өндіруде мамандандыруды жоғарылату. Бұл бағыттың негізгі мақсаты - өндіріс өнімінің сапасын жақсарту, тұтынушылар бағасы жоғары болса да, сапалы өнімді таңдайды. Сондықтан да бұл бағытты таңдаған кәсіпорындар қалай да өз өнімінің сапасын жоғарылатуды көздейді. Бұл үшін жақсы дизайнерлер, жақсы дамыған маркетинг жүйесі болуы керек;

- кәсіпорын өз қызметін рыноктың белгілі бір бөлігіне ғана арнайды. Бұл бағытты таңдаған құрылыс ұйымы рыноктағы бір өнім түріне деген сұранысты зерттеп, соған сай өндірісті ұйымдастырады, яғни осы өнімнің өзіндік құнын төмендету немесе осы өнім өндіруіне жеке мамандану саясатын жүзеге асырады. Құрылыс ұйымы бүкіл рынокқа ғана емес, тек оның бір бөлігіне нақты тұтынушыға, оның сұранысына қызмет етеді.

Қазіргі нарықтық жағдайда іс жүзінде басты бағытты көздейтін стратегиялар эталондық стратегиялар деп аталады. Ол үш топқа бөлінеді.

Бірінші топтағы стратегиялар:

- өндіретін өнімнің сапасын жақсарту;
- жаңа өнім өндіруді бастау;
- рынокта өзінің артықшылығын көрсету.

Екінші топқа – стратегияның интеграциялық дамуы, яғни жаңа құрылымды қосу арқылы құрылыс ұйымының өсу жолдары жатады. Құрылыс ұйымы қосымша бөлімшелер ашуы мүмкін, жабдықтаушыларын өз қарамағына енгізіп алуы, өндірілген өнімді тұтынушыларға жеткізетін жаңа құрылымдар ашу.

Үшінші топ – бұл мақсаттылықпен қысқарту стратегиясы. Егер құрылыс ұйымының өндірісі ұзақ уақыт бойы өсіп келіп, ең соңғы кезде ол құлдырай бастаса, рыноктағы өзгерістерге қарай пайда әкелмесе, онда құрылыс ұйымы нысаналы түрде жоспарға өз өндірісін қысқартуға мәжбүр болады.

а) жою стратегиясы – егер де кәсіпорын әрі қарай өндірісін жүргізе алмайтын болса, онда өз қызметін түпкілікті тоқтатады;

ә) ұзақ мерзімді көзқарас ұзақ мерзімде пайда алуды көздемей, қысқа мерзімде, қысқа уақытта барынша пайда табуды мақсат етеді;

б) қысқарту стратегиясы – кәсіпорын өзінің бір бөлімшесін жабады немесе сатады. Егер де бұл бөлімше басқа бөлімшелерге қарағанда пайданы аз табатын болса, оған жұмсалатын қаржы басқа бөлімшелерді дамытуға жұмсалады.

Дағдарысқа қарсы проактивті әдісті қолдану жағдайды толықтай шешпейді, бірақ жоғары табысты өндірістік - коммерциялық қызметте ішкі себеп-терден туындайтын мүмкіндіктерді пайдалануға қатаң шектеулер орнатады, егер жоғары табыс табу коммерциялық және өзге тәуелділіктермен тура байланыста болса. Әрине, басқа да әдістер болуы мүмкін (венчурлық опера-цияларды жүргізу), бірақ бұл мүқият дәлелденген бірыңғай шаралар болуы керек, әрине олар, ұзақ мерзімді орнықты даму стратегиясының жалпы мәнін жоғалтпауы керек.

Кәсіпорынның қалыпты дамуында әртүрлі ауытқулар болады және ол қателіктерге әкелуі мүмкін (ұнамсыз дамуға және кәсіпорынды қауіпті

жағдайға қояды немесе оның өміріне). Егер даму қателіктері уақтылы ескерілсе, онда қалыпты дұрыс даму бағытына түзетулер енгізуге болады. Ең алдымен дұрыс бағытқа түзетулер енгізу үшін, дағдарыс жолдарын және дағдарыс процестерінің даму кезеңтарын жақсы білу қажет.

Сыртқы факторлар ұйымының жұмыс істеу және оған тәуелді экономика-лық жағдайды сипаттайды. Егер экономика жүйелі дағдарыс жағдайында болса, онда ол жеке ұйым жағдайына да әсерін тигізеді. Бірақ әр қайсысына әр түрлі әсер етеді. Бәрі ұйым сипаты мен қызмет аясына байланысты (мемлекеттік, же-ке, ірі, кіші, коммерциялық, өндірістік және басқа), сонымен қатар оның ішкі жағдайына(экономикалық потенциал, кәсіпқой басқару, персонал, әлеуметтік атмосфера және басқа).

Менеджмент үшін дағдарыс жайлы білу, жүйе өміріндегі мүмкін болатын жағымсыз және жағымды салдарды арттыру үшін жасалатын шараларға негіз болады. Ол үшін жүйенің қай өмірлік цикл кезеңінде тұрғанын, өтпелі кезеңнің қай түрі болатындығын (кей жағдайда түрлер жиынтығы) және процесс қандай тереңдікте болжанындығын білу қажет. Бұның бәрі зерттеліп жатқан жүйе өміріндегі циклдылық модельдерді қолдануын анықтайды, ал өндірістік жүйе (ұйым, фирма, кәсіпорын және тағы басқа), ретінде және басқаша жаратылған және бағытталған жүйе секілді, өмірдің циклдық заңына бағынады.

Қолданылған әдебиеттер:

1. Қазақстан Республикасының Президенті Н. Назарбаевтың Қазақстан халқына Жолдауы. 2018 жылғы 10 қаңтар <http://www.akorda.kz/kz>

2. Нурмуханова Л.К. Природа кризисных явлений в рыночной экономике // Мысль. - 2010. -№ 3. - с. 52-60.

3. Нурмуханова Л.К. Концептуальные подходы к организаций антикризисного управления // Саясат. - 2010. - № 3-4. - с. 102-107

4. Умарова Д. М. Государственное регулирование кризисных ситуаций // ҚазЭУ хабаршысы. 2011. -№2. -с. 117-120.

5. Круглова Н.Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие / Н. Ю. Круглова. - М.: КНОРУС, 2012. - 512 с.

6. Татарников Е.А. Антикризисное управление [Электронный ресурс]: Бизнес-пособие / Е. А. Татарников, Д. А. Сигачев, Н. А. Новикова. - Электронная книга. - (28,5 Мб). - М. : Равновесие, 2014. - 1 эл. опт. диск. - (Менеджмент. Теория и практика)

7. Антикризисное управление: учебное пособие / ред. И. К. Ларионов. - 8-е изд., испр. и доп. - М. : Дашков и К, 2016. - 292 с.