

УДК: 338+339.9 (100) (575.2) (045)

Каирбекулы А., докторант (PhD)
ОИӨК «Кыргызстан Эл Аралык Университети»
Каирбекулы А., докторант (PhD)

УНПК «Международный Университет Кыргызстана»
Kairbekuly A., doctoral student (PhD)
ERPC “International University of Kyrgyzstan”

**КРИЗИСТИК БАШКАРУУНУН БАТЫШ ТАЖРЫЙБАСЫ ЖАНА АНЫ
КАЗАКСТАНДА ПАЙДАЛАНУУНУН ЖОЛДОРУ**

**ЗАПАДНЫЙ ОПЫТ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА И ПУТИ ЕГО ИСПОЛЬЗОВАНИЯ В
КАЗАХСТАНЕ**

**WESTERN EXPERIENCE OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT AND WAYS OF ITS USE IN
KAZAKHSTAN**

Аннотациясы: Макалa, анын иш жүзүндө иштеп жаткан ата мекендик компания баары бир кризистик башкаруу ыкмаларды колдонуп карабастан, башкаруу аймагы, бирок кеңири таралган болуп калган жок эле, Казакстан Республикасынын ишканаларынын каатчылыкка каршы башка-руунун эл аралык тажрыйбасын пайдалануу мүмкүнчүлүктөрү каралат.

Негизги сөздөр: Кризис-менеджмент, кризистик долбоордук менеджмент, долбоордук ме-неджмент.

Аннотация: В статье рассматриваются возможности использования международного опыта антикризисном управлении предприятиями Республики Казахстан, поскольку данное направление менеджмента пока не получило широкого распространения, несмотря на то, что любая реально работающая отечественная компания в своей деятельности так или иначе использует методы антикризисного управления.

Ключевые слова: Кризис-менеджмент, кризисный проектный менеджмент, проектный ме-неджмент.

Abstract: The article examines the possibilities of using international experience in the anti-crisis management of enterprises of the Republic of Kazakhstan, since this direction of management has not yet become widespread, despite the fact that any real domestic company in its activities somehow uses the methods of crisis management.

Key words: crisis management, crisis project management, project management.

Введение

Одной из главных задач менеджмента является совершенствование управления компанией в критические моменты. Умные руководители с большим вниманием относятся к возможностям такого рода не только

в моменты кризисов, но и в повседневной работе, в решении текущих проблем. В Казахстане это направление менеджмента пока не получило широкого распространения, несмотря на то, что любая реально работающая отечественная компания в своей дея-

тельности так или иначе использует методы антикризисного управления. Это объясняется пока еще низким уровнем подготовки отечественных менеджеров и относительно низким уровнем развитости рыночных отношений в Казахстане. За рубежом же этой области деятельности придают важнейшее значение.

Западный опыт антикризисного менеджмента и пути его использования в Казахстане
Из опыта антикризисного менеджмента экономически развитых стран
можно извлечь

очень многое, чтобы реально успешно использовать в странах СНГ, в том числе и в Республике Казахстан, с учетом ее специфических условий, менеджмента и т.д. Особое внимание можно обратить на четкую регламентацию различных кризисов, их отличительные характеристики, разработку системы мер по их предотвращению, внедрению новых форм и инструментов антикризисного управления (проблемный менеджмент, моделирование и планирование потенциальных кризисных ситуаций, разработка и реализация антикризисных стратегий, формирование антикризисной команды, современная коммуникационная политика и т.д.) [1-5].

На сегодняшний день в развитых капиталистических странах достаточно хорошо разработаны формы и методы антикризисного управления хозяйствующими субъектами. Поэтому следует остановиться на наиболее характерных сторонах (чертах) антикризисного управления, к числу которых необходимо отнести следующие.

1. Антикризисное управление в промышленно развитых капиталистических странах осуществляется в условиях сложившейся рыночной экономики, в которой эффективно используются основные принципы рыночной экономики и относительно стабильная социально-политическая обстановка, в которой банкротство не рассматривается как отрицательное явление, а наоборот — как оздоровление экономики страны.

2. В развитых странах сравнительно низкий уровень государственного сектора. Так, в Великобритании, ФРГ, США вклад государственного сектора составляет всего около 12-13 %, а в Италии и Франции — соответственно 20 и 24 %. Это только в таких отраслях инфраструктуры, как транспорт, энергетика, связь. Широкое распространение в развитых государствах получило образование и функционирование совместных государственно-частных предприятий и организаций.

3. Весьма характерной особенностью является интеграция деятельности и международное разделение труда. Качественные изменения в организационных формах и методах международной деятельности явились результатом

того, что господствующие позиции в настоящее время принадлежат транснациональным компаниям (ТНК). Международная деятельность ТНК наложила существенный отпечаток на международный товарообмен. Достаточно сказать, что ТНК контролируют более половины мировой торговли и осуществляют более трети международного товарообмена во внутрикорпорационные поставки неторгового характера. В результате этого ТНК оказывают воздействие на международную торговлю в целом и, как следствие, переносят свою стратегию и тактику управления субъектами хозяйствования, в том числе в вопросах антикризисного управления.

4. Активное государственное регулирование процессов антикризисного управления — это обеспечение рентабельной работы организаций (предприятий), финансовое оздоровление неплатежеспособных организаций и, наконец, регулирование процесса их банкротства. Такое государственное регулирование особенно усиливается в экстремально-кризисных ситуациях.

Так, в Японии в послевоенные годы убытки в энергетике, машиностроении и химической промышленности превысили 30 %, поэтому государство перешло на прямое управление рядом отраслей и предприятий, системой фондового распределения, ценообразования и др. Однако в настоящее время такая крайняя мера государственного регулирования в развитых странах не практикуется.

Для государственного антикризисного управления практически во всех странах создаются специальные органы. Например, в США созданы:

– Президентский Совет по честности и эффективности, который координирует усилия различных ведомств по сокращению числа должностных преступлений, злоупотреблений и потерь при осуществлении федеральных программ;

– Президентский Совет по совершенствованию управления, на заседании которого вырабатываются решения проблем, встающих перед госаппаратом. Приоритетными направлениями деятельности Совета являются:

а) совершенствование управления финансовыми ресурсами. Прежде всего, это решение

вопросов представления государственных кредитов и злоупотреблений, которые имеют место в кредитной политике США;

б) повышение отдачи от правительственных ведомств;

в) рационализация управленческих инструментов и процедур;

г) усиление управленческого контроля для обеспечения эффективного использования финансовых ресурсов.

5. Концентрация капитала и производства – процесс, начавшийся давно, но в последние годы наблюдается особенно бурный рост числа и мощности крупных компаний, концернов и корпораций.

Такая концентрация проводится под влиянием следующих факторов: инфляция, конкуренция, деловые риски, налоговые ставки, ставки кредитов, курсы валют. Концентрация капитала и производства в значительной части проводится путем слияния и поглощения и путем добровольного вхождения организаций, предприятий, банков, компаний в агрегированные крупные объединения в виде концернов, холдингов, финансово-промышленных групп, корпораций и транснациональных компаний. Например, крупнейший концерн «Даймлер-Бенц» (ФРГ) поглотил в последние годы такие гиганты, как МТУ, «Дорье», АЭГ. В Японии наблюдается особенно высокая концентрация финансовых ресурсов.

В результате слияния капитала и производства, безусловно, повышаются финансовая устойчивость и рентабельность организационных структур управления, создаваемых на этой базе.

6. Финансовая поддержка нововведений в зарубежной практике ложится в основном на плечи государства. Хотя это не означает, что только государство финансирует нововведение. В ряде случаев государство создает определенные условия, которые способствуют разработке и внедрению новых технологий на уровне субъектов хозяйствования. Особенно это относится к крупным субъектам.

Обращает на себя внимание своеобразная структура затрат на разработку новой продукции в США, распределение которых в % сметных затрат выглядит так:

– фундаментальные (базисные) исследования 3-6;

– прикладные разработки 7-18;

– подготовка технологического оборудования и строительство новых предприятий 40-60;

– организации сбыта (включая рекламу, стимулирование продаж, сбытовую сеть, товародвижение) 10-27

Управление по науке и технике осуществляет разработку и реализацию наиболее крупных национальных программ (космические исследования и т.п.). Министерства предоставляют корпорациям свои научные лаборатории, «подключают» к исследованиям ведущих ученых и специалистов из университетов, однако не оказывают финансовой поддержки и не гарантируют компаниям рынков сбыта для новой продукции, но принимают протекционистские меры для защиты национального рынка и тем самым помогают корпорациям «встать на ноги» на передовых направлениях НТП.

7. Наличие обширной, достоверной и оперативной информации – важнейшие условия по снижению рисков и неопределенности, позволяющие правильно выбрать направления хозяйственной деятельности и сконцентрировать на них ограниченные ресурсы. Поэтому за рубежом интенсивно развивается рынок экономических банков данных. Это и реферативный банк данных, банк данных, полный текстов, цифровой банк данных, банк данных «реального времени».

К качеству информации предъявляются определенные требования, и прежде всего требование по удовлетворению пользователей информации. Качество и полезность информации оцениваются внутренними и внешними пользователями, которые предъявляют следующие требования:

– своевременность и уместность информации, которая соответствующим образом способна повлиять на принятие решения пользователем и удовлетворять его интересы. Это означает, что информация должна быть получена к определенному времени;

– достоверность информации — объективность и правдивость получаемых данных, которые можно проверить;

– сопоставимость информации, т.е. ин-

формация позволяла бы проводить сравнение с другой подобной информацией;

- доступность и понятность информации, т.е. предоставление информации в ясной для понимания форме;

- конфиденциальность информации, т.е. предоставление пользователям только той информации, которая удовлетворила бы пользователей, но не приносила бы ущерба самой компании. Это требование предъявляет более жесткий контроль за объемом и способами ее передачи пользователям.

Поэтому учет и отчетность связываются с полномочиями и ответственностью организационных подразделений компании (организации, предприятия).

8. Конкурсное производство и ликвидация (банкротство) организаций (предприятий) - должников проводится по-разному в отдельных странах.

Заметим, что кризисные ситуации возникают из-за множества причин. Среди них отметим природные бедствия (ураганы, землетрясения, наводнения, пожары, лавины и прочие природные явления, часто создающие кризисную ситуацию), экологические кризисы, финансовые кризисы, гражданские или правовые кризисы (нарушение свобод, дискриминация, преследование и другие действия, направленные как против отдельных физических лиц, так и против организаций, нарушения закона компаниями, их сотрудниками и т.д.).

Этот список можно продолжать долго, но и на Западе, и, особенно, у нас главная причина – неудовлетворительный менеджмент. Современные казахстанские условия предоставляют специалистам возможность изучить многие виды кризисов на практике. Перечень проблем, с которыми сталкивается организация в своей деятельности, а следовательно, и список кризисов, которые могут быть вызваны этими проблемами, огромен и охватить его весь возможным не представляется.

Так, говоря о мировом финансовом кризисе, разразившемся начиная с 2007 г., Президент страны Н.А.Назарбаев в своем выступлении на внеочередном XII съезде НДП «Нур Отан» отметил: «Истоки нынешних трудностей не только в наших ошибках, они не внутри страны,

а в дисбалансах мировой экономики и финансовой системы, которые требуют радикальных реформ. Об этом я писал в своей статье «Ключи от кризиса». Мы делали все правильно. Развивали рыночную экономику, привлекали инвестиции, создали институты развития. Вовремя сформировали Национальный фонд, накопили необходимые резервы. Казахстан стал одним из первых государств мира, оперативно приступивших к реализации антикризисных мер. К концу 2008 года закрылись многие источники внешних инвестиций и кредитов, резко упали мировые цены на нефть и металлы, что привело к сокращению доходов от экспорта сырья. В этой сложной ситуации по моему поручению Правительством были приняты первый и второй стабилизационные планы.

На реализацию мероприятий только второго плана выделено из Национального фонда свыше 2,7 триллиона тенге, что равнозначно 14 процентам ВВП Казахстана» [6; 5].

Как показывает зарубежный опыт, все кризисные ситуации обладают рядом сходных характеристик. Как правило, в наличии имеются такие признаки, как возникновение проблемы огромной важности, или наличие опасности самых серьезных последствий для бизнеса, резкое возрастание риска для организации и т.д. По мере развития кризисной ситуации проявляются и другие характеристики:

- ситуация развивается быстро и непредсказуемо;

- события кажутся неуправляемыми;

- требуется применение нестандартных методов менеджмента;

- каждый из кризисов по-своему уникален.

Последняя характеристика кризиса является важнейшей и определяющей. В ней обычно кроется суть и методы спасения компании. В мире бизнеса любая компания сталкивается с проблемами различного характера каждый день, однако не всякая проблема становится кризисом. Целью антикризисных действий является создание предпосылок того, чтобы обычные затруднения не достигли масштабов кризиса. От того, как себя поведет менеджмент организации в условиях кризиса, зависит ее дальнейшая судьба, порой на долгие годы. Поведение компании в кризисной ситуации

очень влияет на ее имидж. Неправильные методы управления, применяемые в критические моменты, обычно приводят к серьезным денежным потерям. Поэтому столь важно глубоко понимать конкретную природу кризиса, его причины, разрабатывать такие процедуры, которые соответствуют именно тому типу кризиса, с которым в данный момент столкнулась организация.

В последние годы количество кризисных проблем, встающих перед обществом, увеличивается. Для их решения возникло и успешно развивается новое направление менеджмента, занимающееся их решением, которое именуется «проблемный менеджмент». Этот термин

был введен известным профессионалом в области управления Ховардом Чейзом. Проблемный менеджмент – способность понимать, мобилизовать и управлять всеми функциями стратегического и политического планирования и всеми навыками в области менеджмента

для достижения поставленных целей в условиях затруднений в бизнесе. Проблемный менеджмент — это поступательный процесс, который позволяет: определить проблемы, которые особенно важны для организации; проанализировать и определить влияние каждой из проблем на ситуацию; разработать и предложить конструктивные варианты действий, доступные для данной организации; воплотить в действие программу организации по устранению негативных явлений в бизнесе; оценить результативность программы с точки зрения пользы выполнения задач и целей организации.

Заключение. В западной практике сложилась определенная система действий, которую необходимо предпринять для того, чтобы быть готовым к критическим событиям. Это реализуется с помощью инструментов планирования. Планирование возможных кризисных явлений представляет собой процесс заблаговременного определения механической последовательности шагов, которые необходимо будет предпринять в критический момент и которые позволят организации действовать как можно более быстро и эффективно. На предприятии применение этого метода менеджмента позволит осуществить:

– определение проблем и тенденций.

Выявление существующих проблем производится как путем традиционных методов исследования, так и неформальными методами. Как показывает практика, организации наиболее сильно обеспокоены проблемами, которые влияют непосредственно на их окружение;

– оценку важности вопроса и определение приоритетов. Анализ проблем обычно проводится группами специалистов в рамках организации. Они определяют и приоритетные проблемы. В крупных компаниях ведущие менеджеры собираются ежеквартально для определения приоритетных задач;

– определение позиции компании. После уточнения менеджментом организации приоритетности задач подготавливается справочный материал по каждой из проблем. Во многих компаниях существуют специальные менеджеры, отвечающие за подготовку отчетов по проблеме, лежащей в области их компетенции;

– совершенствование системы действий компании и анализ обратной связи для повышения результатов бизнеса. Эффективно организованные компании способны воздействовать на партнеров, потребителей таким образом, чтобы достигать хороших результатов. Этот процесс в настоящее время приобретает особое значение.

Важно изучить свои основные рыночные аудитории и выявить, как путем использования различных средств коммуникации можно повысить эффективность воздействия на них.

Библиографический список

1. America in Perspective. Major Trends in the United States Through the 1990's [Text]. – Boston, 1986. - P.14.
2. BBC English Dictionary [Text]. – London: Harper Collins Publishers, 1992. – P. 1060.
3. 68. Berry, L.L. Services Marketing Is Different [Text] / L.L. Berry. // Business. – 1980. – P.42– 43.
4. Bessom, R.M. Unique Aspects of Marketing Services [Text] / R.M. Bessom. // Arizona Business bulletin. – 1973. - Vol.9. – P.8– 15.
5. Экономическое стратегия фирмы: Учебное пособие/ Под. ред. Градова А.П. – Спб.: Специальная литература, 2003.

6. Ансофф И. Стратегическое управление. – М: Экономика, 1989.
7. Антикризисное управление от банкротства к финансовому оздоровлению / Под ред. Г. П. Иванова. М.: Закон и право, ЮНИТИ, 1995.
8. Антикризисное управление: Учеб. пособие для технических вузов / В. Г. Крыжановский, В. И. Лапенков, В. И. Лютер и др.; под ред. Э. С. Минаева и В. П. Панагушина. – М.: "Издательство ПРИОР", 2008–432 с.

