
ҚАЗІРГІ ЗАМАҢҒЫ МЕНЕДЖМЕНТ ЖӘНЕ МАРКЕТИНГТІҢ ӨЗЕКТІ МӘСЕЛЕЛЕРІ

АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ СОВРЕМЕННОГО МЕНЕДЖМЕНТА И МАРКЕТИНГА

УДК 338.24:658.012(574)

Т.Б.Казбеков

Карагандинский государственный университет им. Е.А.Букетова

Западный опыт антикризисного менеджмента и пути его использования в Казахстане

Обобщен опыт антикризисного менеджмента в передовых зарубежных странах. Показано, что система мер, именуемая антикризисным менеджментом, в случае ее успешного практического применения способна реально помочь терпящим бедствие компаниям и фирмам. Доказано, что весьма эффективно антикризисное управление при осуществлении мероприятий, направленных на своевременное предотвращение кризисных явлений, на оздоровление экономики предприятий, на упрочение финансов.

Ключевые слова: антикризисный менеджмент, рыночная экономика, производство, транснациональная компания, рискованные коммуникации, транснациональные компании, проблемный менеджмент, кризис, качество, информация.

Характерные стороны антикризисного управления в зарубежных странах

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

Общие затраты на процесс нововведений у мелких предприятий и индивидуальных предпринимателей меньше, чем у крупных фирм, причем экономия осуществляется за счет первых двух этапов и рыночного испытания продукта (см. табл.).

Т а б л и ц а

Типовой бюджет затрат на нововведения для различных категорий предприятий США

Этапы разработки нововведений	Крупные фирмы		Мелкие фирмы		Индивидуальный предприниматель	
	дол.	%	дол.	%	дол.	%
Поиск идеи	100	1,6	20	0,3	5	0,1
Проработка концепции	200	3,2	100	1,8	20	0,4
Лабораторное испытание	50	0,8	50	0,9	50	1,0
Рыночное испытание	1000	16,0	500	9,0	300	5,5
Выпуск	5000	78,4	5000	88,0	5000	93,0
Всего:	6350	100,0	5670	100,0	5375	100,0

Стимулирование создания и внедрения новшеств и обеспечение сквозного управления инновационными процессами от рождения и до реализации успешно осуществляются в тех странах, где созданы гибкие и комплексные системы, включающие: системы планирования и стимулирования, простые схемы принятия управленческих решений, новые хозяйственные механизмы, ориентированные на разработку соответствующих форм и функций управления.

Образцовыми системами управления нововведениями признаются системы таких крупнейших компаний, как «ИБМ», «Мацусита», «Сони», «Камацу», «Круп» и др. Важнейшим фактором успеха во внедрении новой техники у японских компаний является организационная структура государственного управления (см. рис.).

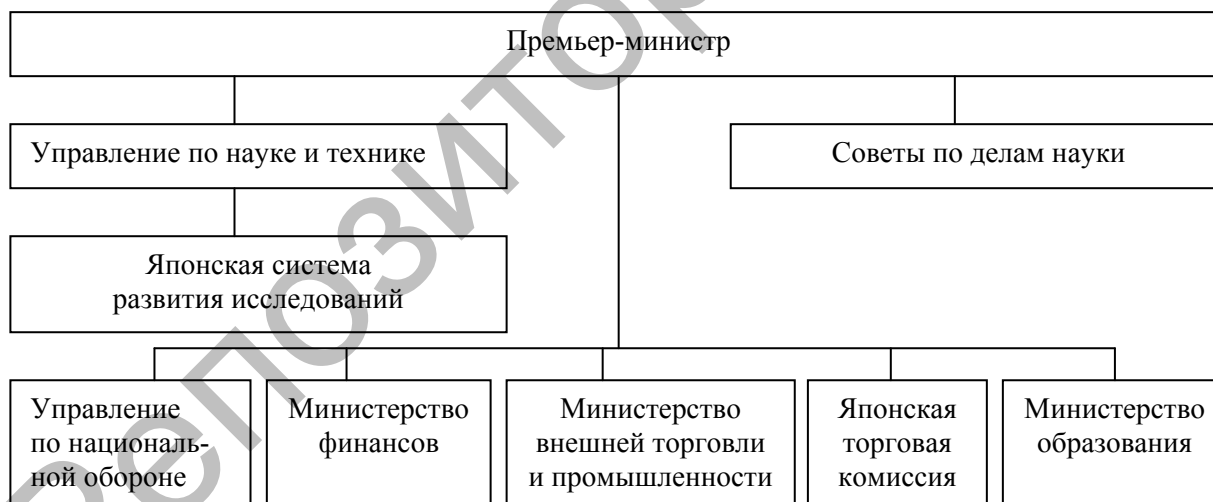


Рисунок. Организационная структура государственного управления НТП в Японии

На вершине иерархической системы государственного управления НТП в Японии находится Совет по делам науки, возглавляемый Премьер-министром. В его состав входят руководители ряда министерств, а также представители крупнейших частных промышленных корпораций. Совет формирует стратегическую линию научно-технического развития страны и определяет размеры расходов на НИОКР из государственного бюджета.

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 уни-

верситетов, 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. информация 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.

Совершенствование управления зарубежной компанией в критические моменты

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 деятельности 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. Там во многих компаниях даже существует специальная должность кризисного менеджера, или «менеджера по проблемам». Его главная задача состоит в том, чтобы помочь организации в решении вопросов, связанных с проблемами кризисного характера: политическими, экономическими, социальными и другими, с которыми сталкивается организация и которые, развиваясь, превращаются в кризисы.

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.

Типичная схема развития событий в кризисных ситуациях

Для более глубокого понимания развития кризисной ситуации в зарубежных компаниях принято составлять типичную схему развития событий.

- Неожиданность появления кризисной ситуации. Возникновение кризиса всегда в какой-то степени является неожиданным.
- Недостаток информации. У всех организаций существует более или менее стабильный объем информации, которым они регулярно обмениваются по налаженным и зафиксированным каналам связи. При возникновении кризисной ситуации потребность в информации увеличивается в десятки и сотни раз. К такому резкому повышению интереса компания обычно не готова, и это приводит к разрушению отлаженной системы внешних коммуникаций.
- Нарастание событий. Если кризис нарастает, регулирующие органы хотят знать, что происходит. Возникают всевозможные слухи. Проблемой начинают интересоваться государственные органы. Организация пытается предпринять какие-то действия по исправлению ситуации и восстановлению контроля над событиями.
- Потеря контроля. При низком качестве менеджмента компания теряет контроль над ситуацией. Множество событий происходит одновременно. Объективная информация отсутствует. Все больше и больше участников вовлекается в разбор ситуации.
- Усиление внешнего контроля над компанией. Государственные органы обеспокоены ситуацией. В организации работают внешние эксперты. Действия организации под контролем.
- Блокирование работы компании. Деятельность организации ограничена. Все ее действия и операции под контролем.

- Паника. Это самое сложное состояние, когда очень трудно убедить менеджмент в необходимости предпринять немедленные действия. Это общая схема развития событий в типичной кризисной ситуации. Хотя все кризисы различны, не бывает универсальных методов их преодоления. Также не бывает и единого перечня факторов, усложняющих кризисные коммуникации.
- В начале кризиса компании обычно имеется только ограниченная информация о событиях, не всегда являющаяся достоверной, на которую менеджмент должен срочно реагировать.
- Организации, как правило, стараются преподнести кризис как локальный, предоставляя ограниченную информацию.
- Когда для кризиса характерны частые и резкие повороты, от менеджмента требуется постоянная корректировка курса, пересмотр стратегий, уточнение позиций организации по существенным вопросам.
- В связи с таким развитием событий в происходящее вовлекаются государственные органы, различные заинтересованные организации, группы. Опасность состоит в том, что все эти стороны, как правило, имеют свою точку зрения на происходящее и свою программу действий, которые могут значительно отличаться от политики компании.
- Сотрудники компании, не привыкшие обычно к вниманию общественности к их персонам, внезапно попадают в центр внимания большого количества людей. Оценка их работы начинает использоваться для вынесения решений о правильности или неправильности предпринимаемых действий.
- У средств массовой информации возникают проблемы в получении достоверной и ясной информации, что часто приводит к дезинформированию общественности.

Основные характеристики проблемного менеджмента

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.

Это направление менеджмента стало особенно актуальным в настоящее время, когда кризисы следуют один за другим. Методы проблемного менеджмента позволяют специалистам не только более глубоко вникнуть в ситуацию и понять причины ее возникновения, но и разработать наиболее эффективную стратегию поведения, способствующую как выходу из сложившегося кризисного положения, так и предотвращению дальнейшего возникновения подобных ситуаций. Можно выделить следующие основные характеристики проблемного менеджмента [5; 316–317]:

- предупреждение проблем, находящихся на стадии возникновения. Обычно проблемный менеджмент имеет дело с проблемами, которые в полной мере встанут перед организацией через довольно продолжительный период времени (от 18 месяцев до 3 лет). Следовательно, процесс проблемного менеджмента нельзя назвать ни послекризисным планированием, ни кризисным управлением. Это предкризисный менеджмент;
- селективное определение проблем. Ресурсы, имеющиеся в распоряжении организации, ограничены, и она способна решать одновременно только определенное число вопросов. Поэтому в рамках проблемного менеджмента выбираются приоритетные проблемы, с которыми компания впоследствии и имеет дело. Число их обычно составляет 5–10. Практика убеждает, что реально сконцентрироваться на наиболее важных проблемах организации;

– использование открывающихся возможностей и защита уязвимых мест. Большинство возникающих проблем не только помогает раскрывать новые постулаты в бизнесе, но и вскрывает самые скрытые и уязвимые стороны организации. Здесь глазное не только научиться распознавать вовремя их возникновение, но и эффективно использовать возникающие резервы;

– планирование, корректируемое воздействием внешних факторов. Выбор приоритетных направлений работы проблемного менеджмента диктуется, прежде всего, внешними, а не внутренними факторами. Это отличается от принятого в стратегическом планировании подхода, в соответствии с которым процесс стратегического развития в значительной степени определяется внутренними целями и задачами компании. Проблемный менеджмент в основном опирается на внешние факторы;

– ориентация на прибыль. Проблемный менеджмент, конечно, служит для предупреждения кризисов, но его реальной целью является и защита организации от воздействия отрицательных внешних факторов, а также последовательное улучшение работы компании, повышение ее доходности и ликвидности путем использования вновь возникающих возможностей;

– план проведения действий. Процесс проблемного менеджмента призван не только определить возникающие проблемы, систематизировать, ранжировать их в порядке значимости, но обязан и обеспечить соответствующую политику, программу и конструктивный план работы по решению этих проблем, что и является необходимым результатом функционирования проблемного менеджмента;

– работа начинается с вершины. Без поддержки и доверия высшего руководства компании проблемные менеджеры не могут эффективно действовать и обеспечивать высокий результат. Всемерное содействие со стороны осуществляется только с поддержки высшего руководителя, главного менеджера компании, ее топ-менеджеров; является необходимым условием для использования потенциала проблемного менеджмента в компании.

Каждый из кризисов, как известно, своеобразен. Не существует единых рецептов по их преодолению. Однако 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. Оно не заменяет тех агрессивных действий менеджмента, которые необходимо будет предпринять, чтобы незамедлительно стабилизировать состояние бизнеса.

В типичной организации применение этого метода менеджмента позволяет 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.

«Рисковые коммуникации» как новое направление в проблемном менеджменте

В самые последние годы в проблемном менеджменте возникло новое направление — «рисковые коммуникации». Существует четкая программа планирования программы такого рода коммуникаций.

• Признается, что рисковые коммуникации — это составная часть более крупной программы рискованного менеджмента, ставящей задачу решения всего комплекса проблем.

- Менеджмент организации должен энергичнее воздействовать на взаимосвязи, органично влиться в систему коммуникаций. Руководители должны быть специальным образом подготовлены к этому.

- Создается система внешних источников информации, которая включает внешних экспертов, являющихся общепризнанными специалистами в своих областях и пользующихся доверием общества.

- Специалисты компании становятся внутренними экспертами в своих сферах. Это способствует увеличению доверия к ним, а следовательно, и к компании со стороны потребителей и партнеров фирмы.

- Развитие общения со средствами массовой информации. Опыт показал, что общение с последними должно происходить только при наличии точных фактов и цифр. Точность предоставляемых данных должна проверяться постоянно, поскольку, если выяснится, что факты искажены, доверие будет потеряно безвозвратно.

- Необходимо исследовать обратную реакцию общественности на действия фирмы, анализировать, какое восприятие компании сложилось у средств массовой информации, клиентов, сотрудников и т.д. Это необходимо для оценки доверия, которое имеет организация.

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

Список литературы

- 1 Справочник кризисного управляющего / Под ред. Э.А. Уткина. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. — 432 с.
- 2 Бляхман Л.С. Основы функционального и антикризисного менеджмента: Учеб. пособие. — СПб.: Изд-во В.А.Михайлова, 2000. — 380 с.
- 3 Крутик А.Б., Муравьев А.И. Антикризисный менеджмент. — СПб.: Питер, 2001. — 432 с.
- 4 Родионова Н.В. Антикризисный менеджмент: Учеб. пособие. — М.: ЮНИТИ-ДАНА, 2002. — 223 с.
- 5 Антикризисный менеджмент / Под ред. А.Г.Грязновой. — М.: Ассоциация авторов и издателей «ТАНДЕМ». Изд-во ЭКМОС, 1999. — 368 с.
- 6 Индустриально-технологическое развитие Казахстана ради нашего будущего: Выступление Президента Республики Казахстан, Председателя НДП «Нур Отан» Нурсултана Назарбаева на внеочередном XII съезде партии // Мысль. — 2009. — № 6. — С. 2–11.

Т.Б.Казбеков

Дағдарысқа қарсы менеджменттің батыстық тәжірибесі және оның Қазақстанда қолдану жолдары

Алдыңғы қатарлы шет елдерде дағдарысқа қарсы менеджменттің тәжірибесі жалпыланған. Сәтті қолданылған жағдайда тұралап қалған компаниялар мен фирмаларға нақты көмек бере алатын және дағдарысқа қарсы менеджмент деп аталатын шаралар жүйесі көрсетілген. Дағдарыстық құбылыстарды болдырмауға, кәсіпорын экономикасын сауықтыруға, оның қаржыларын нығайтуға бағытталған шараларды жүзеге асырған жағдайда дағдарысқа қарсы менеджменттің өте тиімді екендігі дәлелденген.

Experience of anti-recessionary management in the advanced foreign countries is generalised. It is shown that the system of the measures, called anti-recessionary application is capable to help really to the companies suffering disaster and firms. It is proved that rather effectively anti-recessionary management at realisation of the actions directed on timely prevention of the crisis phenomena, on improvement of economy of the enterprise, on consolidation of its finance.