

Нарыққа бағытталған маркетинг бөлімшесінің ұйымдық құрылымы 2 суретте көрсетілген.

Келісім-шартқа дейінгі жұмыстың ұйымдастырылуы, өнімді жеткізу бойынша келісімді рәсімдеу, бекіту арнайы назарды талап етеді, сонымен қатар, оны орындау бойынша бақылау ұйымдастырылуының реті. Маркетинг бөлімшесі кәсіпорының стандартымен негізделеді, жекеше айтқанда, ХС ИСО 9002 үлгісі бойынша «Сапа жүйесі». Өнімді жеткізу келісімдерінің орындалуына басқару жасау және ұйымдастыру реті.

Өз алдына, компаниялар өздері сатып алуға мүмкіндігі бар өнім көлемін хабарлайды, бағасын ұсынады, тауар тиелетін мекен-жай орнын айтады. Осылай ұсыныстардың ішінен маркетинг бөлімшесі ең тиімдісін тандайды және шетел фирмаларымен алдын ала келіссөздер жүргізеді.

Сатып алушының талаптарын талдау. Егер олар стандартты жағдайдан ауытқулар болған кезде маркетинг бөлімшесін талдау үшін кәсіпорының басқа құрылымдық бөлімшелерін тартады.



Сурет 2. Нарыққа бағытталған маркетинг бөлімшесінің ұйымдық құрылымы  
Е с к е р т у - ҚР ҰЭМ Статистика комитеті негізінде жасалған

Маркетинг бөлімшесі – кәсіпорынның сыртқы экономикалық қызметін басқарудың негізгі буыны, ішкі өндірістік құрылымының бөлігі. Осымен бірге, оған қойылатын тапсырмалар басқа да функционалды бөлімшелермен тығыз әрекеттестікте шешіледі (қаржылық, заңды және басқа бөлімшелер).

Сыртқы сауда айналымы кішігірім және арнайы басқару бөлімін құруға қажет ресурстардың жетіспеушілігі байқалатын кәсіпорындардың СЭҚ басқарылуы басқаша қалыптасады, бір уақытта басқарылуын қалыптастырады.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Қазақстан Республикасы сыртқы саясатының 2020-2030 жылдарға арналған тұжырымдамасы туралы. – 2020 жылғы 09 наурыз
2. Халықаралық бизнес құқығы және заңнамалық орта: транзакциялық тұрғыдан зерделеу. ДиМаттео Ларри А. – Алматы: Дәуір, 2019. – 651

К.А. Жетписбаев, Б.Т. Добарова,  
м.э.н., старший преподаватель кафедры «Менеджмент»,  
студентка 4 курса специальности «Менеджмент»  
[zhetpisbaev\\_kuat@mail.ru](mailto:zhetpisbaev_kuat@mail.ru), [dobarova135@mail.ru](mailto:dobarova135@mail.ru)

Карагандинский университет им. академика Е.А. Букетова, г.Караганда

Аннотация: В статье приведены основные факторы эффективности антикризисного управления, методы, влияющие на эффективность управления предприятием, отмечается особая роль антикризисных функциональных стратегий предприятия в обеспечении успеха бизнеса.

Ключевые слова: факторы эффективности антикризисного управления, кризис, банкротство, управленческие решения.

В любой момент существует опасность кризиса, даже тогда, когда кризис не наблюдается, когда его фактически нет. Это определяется тем, что в управлении всегда существует риск, что социально-экономическая система развивается циклично, что меняется соотношение управляемых и неуправляемых процессов, изменяются человек, его потребности и интересы.

С точки зрения стратегии антикризисное управление должно создать предприятию условия для формирования в течение достаточно длительного периода конкурентного преимущества, позволяющего производить потребляемую рынком продукцию и получать достаточно денежных средств для оплаты всех своих обязательств, возникающих при ее создании и сбыте.

Кроме того, возможность антикризисного управления определяется и знанием циклического характера развития социально-экономических систем. Это позволяет предвидеть кризисные ситуации, готовиться к ним. Наиболее опасными являются неожиданные кризисы.

Практически каждая компания периодически сталкивается с кризисными явлениями в процессе хозяйственной деятельности, но многие начинают бороться с кризисом только тогда, когда его негативное влияние на результаты бизнеса становится достаточно заметным.

В результате управленческие решения по минимизации последствий кризиса принимаются в авральном режиме, антикризисные мероприятия не учитывают влияние конкретных факторов, а компания в итоге выходит из кризиса с неоправданно большими потерями.

Всего этого можно избежать, используя систему антикризисного управления, которая включает в себя мониторинг состояния предприятия, диагностику степени проявлений кризиса, разработку антикризисных мероприятий и контроль над их выполнением.

Изучим методику построения эффективно работающей системы антикризисного управления предприятием и поговорим о том, как повысить эффективность работы компании с помощью режима антикризисного управления.

Своевременная диагностика наличия и определение степени проявлений кризиса — гарантия своевременных и эффективных антикризисных решений. Единственно верная основа для разработки таких решений — анализ динамики показателей хозяйственной деятельности и выявление на его основе факторов, которые привели к проявлениям кризиса. От набора этих факторов зависит перечень мероприятий, которые помогут компании преодолеть его.

С экономической точки зрения предприятия постоянно рискуют оказаться подвержены трем видам кризиса:

Кризис сбыта возникает как за счет внешних факторов (недостаточная конкурентоспособность продукции или услуг компании, падение платежеспособности покупателей, действия конкурентов и т. п.), так и по внутренним причинам (неэффективная маркетинговая политика, неправильный выбор сбытовой и ценовой модели реализации продукции или услуг). Как следствием — падение объемов продаж до уровня, который не обеспечивает покрытие переменных и постоянных издержек компании.

Кризис издержек в первую очередь вызывают такие внутренние факторы, как неэффективная структура бизнес-процессов, слабый контроль за динамикой переменных расходов, неоправданно высокий рост постоянных расходов, низкая производительность труда и т. д. Кризис издержек влечет за собой необходимость повышения цены реализации на продукцию или услуги компании для того, чтобы избежать убыточности бизнеса.

Кризис финансов также в основном обусловлен внутренними факторами, таких как отсутствие эффективной системы управления денежными средствами, несоблюдение баланса задолженностей и неадекватная кредитная политика компании. Проявляется в нехватке денежных средств для обеспечения хозяйственной деятельности и своевременного погашения обязательств перед кредиторами компании.

Отметим, что кризисы в деятельности компаний не возникают одновременно — они развиваются постепенно, в несколько этапов:

1. Предкризисное состояние: падает выручка, снижается рентабельность, учащаются кассовые разрывы в операционном денежном потоке, растет просроченная дебиторская задолженность.

2. Вхождение в состояние кризиса: деятельность компании становится минимально рентабельной, наблюдается положительная динамика роста заемных средств и кассовых разрывов, компания начинает испытывать постоянные трудности в погашении обязательств перед своими кредиторами.

3. Кризисное состояние: выражается в убыточности хозяйственной деятельности, постоянных кассовых разрывах, низком уровне платежеспособности и проблемах с привлечением внешнего финансирования. Просроченная кредиторская задолженность растет опережающими темпами по сравнению с текущей.

4. Банкротство: компания не в состоянии вести хозяйственную деятельность и не способна погасить обязательства перед кредиторами.

Исходя из вышесказанного, понятно, что для борьбы с кризисами предприятию необходим управленческий инструмент, который позволил бы ему, во-первых, своевременно диагностировать наличие негативных явлений в хозяйственной деятельности, во-вторых — эффективно предупреждать или устранять их последствия. Таким инструментом выступает режим антикризисного управления.

Чтобы определить, есть ли в деятельности компании признаки кризиса, руководитель экономической службы может сделать следующее:

1. Проанализировать динамику основных экономических показателей хозяйственной деятельности компании за прошедшие отчетные периоды.

2. Проанализировать эффективность работы компании за прошедшие отчетные периоды.

3. Проанализировать изменения состояния компании за прошедшие отчетные периоды через систему финансовых коэффициентов.

4. Провести факторный анализ деятельности компании за прошедшие отчетные периоды.

Можно выделить основные факторы, которые определяют эффективность антикризисного управления:

1) Профессионализм антикризисного управления и специальная подготовка. В данном случае имеется в виду не только общий профессионализм управления, но и те

профессиональные знания и навыки, которые отражают особенности антикризисного управления.

2) Искусство управления, данной природой и приобретенное в процессе специальной подготовки, следует выделить особо в перечне факторов эффективности антикризисного управления. Во многих кризисных ситуациях индивидуальное искусство управления является решающим фактором выхода из кризиса или его смягчения. Поэтому для антикризисного управления особенно важно проводить психологическое тестирование менеджеров, отбирать такие личности, которые способны чутко реагировать на приближение кризиса и управлять в экстремальных ситуациях.

3) Методология разработки рискованных решений. Такая методология должна быть создана и освоена, потому что она в значительной мере определяет такие качества управленческих решений, как своевременность, полнота отражения проблемы, конкретность, организационная значимость. Эти свойства имеют особое значение в антикризисном управлении.

4) Научный анализ обстановки, прогнозирование тенденций. Видение будущего и не субъективное, а основанное на точном, научном обоснованном анализе позволяет постоянно держать в поле зрения все проявления приближающегося или проходящего кризиса.

5) Лидерство также входит в совокупность факторов эффективного антикризисного управления. Но не всякое лидерство. Существует множество его оттенков и модификаций. Лидерство определяется не только личностью менеджера, но и сложившимся стилем работы, структурой персонала управления, укрепившимся доверием к менеджеру, авторитетом власти, уверенностью. Опора на лидерство может сыграть решающую роль в преодолении кризиса или его смягчении. Но для этого необходимы поиск и проектирование лидерства.

6) Особую роль в эффективности антикризисного управления играют оперативность и гибкость управления. В кризисных ситуациях часто возникает потребность в быстрых и решительных действиях, оперативных мерах, изменении управления по складывающимся ситуациям, адаптации к условиям кризиса. Инерционность в этом случае может играть отрицательную роль.

7) Стратегия и качество антикризисных программ. Во многих ситуациях возможна потребность в изменении стратегии управления и в разработке специальных программ антикризисного развития. Качество программ и стратегических установок могут быть различными. От этого не может не зависеть антикризисное управление.

8) Значительным фактором эффективности антикризисного управления является система мониторинга кризисных ситуаций. Она представляет собой специально организованные действия по определению вероятности и реальности наступления кризиса и необходима для его своевременного обнаружения и распознавания. Причем весьма эффективными здесь могут быть использование компьютеров и работа специализированных операторов.

Таким образом, в условиях цикличности развития современной рыночной экономики менеджерам фирм необходимо ориентировать свою производственно-хозяйственную деятельность на оптимальную модель антикризисного управления.

### Литература

1. Колчина В.В. Учебник, Финансовый менеджмент, Изд-во Проспект, Москва 2017г.
2. Мухамбетов Т.И., Нукушев А.Г. Банкротство и антикризисное управление. -Алматы, 2019г.
3. Стоянова Е.С., Учебник, Финансовый менеджмент, Изд-во Перспектива, Москва 2018г.