

Л.Н. Гумилев атындағы ЕҰУ хабаршысының экономика сериясы – № 3 • 2018, 74-79 б.  
Economic Series of the bulletin of the L.N. Gumilyov ENU – № 3 • 2018, 74-79 pp.  
<http://bulecon.enu.kz/>; E-mail: vest\_econom@enu.kz

XFTAP 06.39

**Т.К. Куангалиева, Г.Қ. Амалбек**

*Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан  
(E-mail: jaina\_24.94@mail.ru)*

### **Кәсіпорынның дағдарысқа қарсы басқару мәселелері**

**Аннотация.** Дағдарысқа қарсы басқару қазақстандық компаниялар үшін маңызды және өзекті мәселе. Қазақстанда кәсіпкерлікке қатысу үшін барлық жағдай жасалған. Дегенмен, ұйымдар дағдарысқа қарсы басқаруды игере алмай, жылдан жылға банкротқа ұшыраған ұйымдар саны ұлғайып келеді. Осы мәселе төңірегінде, кәсіпорын шығындарының пайда болуы, шығындарды басқару және шығындарды тиімсіз басқарған жағдайда ұйымның дағдарысқа ұшырау қаупі қарастырылған. Дағдарыс жағдайларының пайда болу факторларына үлкен назар аударылған. Мақалада дағдарысқа қарсы басқарудың кезеңдері, дағдарыс кезіндегі кәсіпорынның жағдайы және дағдарыстан шығудың негізгі стратегиялары, сонымен бірге, тәуекел көздері және экономиканың дамуы жағдайында тәуекелдерді төмендету әдістері, дағдарыстың кәсіпорынға, ұйым қызметкерлеріне тигізетін залалы мен дағдарыстан кейінгі кәсіпорынның жағдайы, бәсекелестік және нарықтағы орнын ұстап қалу мүмкіндіктері қарастырылған.

**Түйін сөздер.** Дағдарыс, кәсіпкерлік, дағдарысқа қарсы басқару, банкрот, әртараптандыру, кепіл, стратегия, шығындар.

**DOI: <https://doi.org/10.32523/2079-620X-2018-3-74-79>**

«Дағдарысқа қарсы басқару» термині жақында пайда болған. Бұл терминнің пайда болу себебі, банкрот болуға жақын компаниялар санының көбеюі. Кейбір компаниялар үшін дағдарыс - нарықтық экономикадағы қалыпты жағдай, Дарвин теориясы бойынша тек мықтылар ғана аман қалады.

«Қоршаған ортаға» сай келмейтін ұйымдар мықты жақтарын пайдаланып нарыққа бейімделу керек не болмаса мүлдем қызметін тоқтату қажет. Мәселен, Жапонияда, ай сайын 3000-ға жуық шағын және орта ұйымдар нарықта өз қызметін тоқтатады, шамамен сол шамаға жуық жаңа ұйымдар пайда болады.

Қазақстандық кәсіпорындардың дамуына және тиімді қызмет атқаруы үдерісінде пайда болатын қаржылық, өндірістік, технологиялық, маркетингтік, ұйымдастырушылық және тағы басқа проблемалар қазіргі таңда өзекті мәселелер қатарында. Сол себепті, дағдарысқа қарсы кәсіпорынды басқару барысында дағдарыстың алдын-алу, ал дағдарыс орын алған жағдайда сыртқы ортаға әсер етуін төмендету және дағдарысқа қарсы тұруда инновациялық ұстанымдарға ие болу қажет [1].

Кәсіпорынды дағдарысқа қарсы басқару - стандартқа сай келмейтін басқарушылық шешімдер, тәжірибелер мен білімді қажет ететін өте күрделі үдеріс. Дағдарысқа қарсы инновация - дағдарыстық жағдайлардан алып шығу үшін кәсіпорынға енгізілетін инновациялардың бір түрі. Ұйымдағы дағдарыс факторлары ретінде өнім сапасының төмендігін, технологиялық тәртіптің бұзылуын, техникалық құралдардың ескіруін, үлкен көлемдегі несиелік қарыздарды қарастыруға болады. Оның себептері болып, қаржы-экономикалық қателіктер, жалпы экономика жағдайы, персоналдардың төмен дәрежелілігі, ынталандыру жүйесінің жетіспеушілігі [2].

Дағдарысқа түскен кәсіпорын басшылығының дағдарысқа қарсы ұстанған тәсілі, ұйымның тиімділігін арттырудың жаңа алғышарттарын жасауға мүмкіндік береді, дағдарысқа қарсы сипаттағы мақсаттарға қол жеткізу үшін ұзақ мерзімді мақсаттарды көздейтін негізгі құралдар ретінде дағдарысқа қарсы шараларсыз мүмкін емес. Бұл тәуекел деңгейін төмендетеді, бәсекеге қабілеттілігін арттырады және компанияның тұрақтылығын қамтамасыз етеді.

Ұйымның тиімді қызмет етуі дағдарысқа қарсы басқару жүйесіне тікелей қатысты. Ұйымның ұстанған стратегиясы, мақсаты, миссиясы дұрыс қойылған болса, сонымен бірге ұйым қажетті новаторлық-креативті қасиетке ие персоналдармен қамтамасыз етілген, қызметкерлерді ынталандыру, бейімделу, біліктілігін жоғарылату үшін оқыту жүйелері ұйымның қызметіне тікелей әсер етеді.

Дағдарысқа қарсы күресте қаржы менеджменті маңызды рөл атқарады (нарықтық экономикада алдынала болжаудың қаржылық әдістерінің кеңейтілген жүйесі және кәсіпорынның банкроттықтан ықтимал қорғау мүмкіндігі). Кәсіпорында банкроттыққа жол бермеу және дағдарысқа жол бермеу жөніндегі бағдарламаны әзірлеу үшін кәсіпорынның қаржылық жағдайын және барлық шаруашылық қызметін толық талдау қажет. Кәсіпорынның дағдарыс жағдайында қаржылық тұрақтандыру келесі кезеңдерде жүзеге асырылуы тиіс:

- кәсіпорынның төлем қабілетсіздігін жою;
- кәсіпорынның қаржылық тұрақтылығын қалпына келтіру;
- кәсіпорынның ұзақ мерзімді қаржылық тепе-теңдігін қамтамасыз ету[3].

Кәсіпорынның ағымдағы қаржылық жағдайының маңызды сипаттамасы оның өтімділігі (түрлі міндеттемелерді уақытында төлеу мүмкіндігі) болып табылады. Сыртқы міндеттемелер салықтық жүйеге қатысты міндеттемелерді қамтиды (салықтар, айыппұлдар, сондай-ақ түрлі қорларға төлемдер); банктерге және қаржы компанияларына, яғни қаржы-несие жүйесіне дейін; кредиторлар алдындағы өздеріне жеткізілген өнімдер (міндеттемелер) бойынша міндеттемелер. Ішкі міндеттемелер кәсіпорынның қызметкерлеріне және акционерлерге (жалақы, сыйақылар, дивидендтер және т.б.) жатады. Қызметкерлерге жалақы төлеу, салық және бюджетке төленетін басқа төлемдерді уақтылы төлеу ұйымның төлем қабілетсіздігінің айқын белгісі болып табылады [4]. Мәселен, еліміздегі көптеген Ұлттық және ірі кәсіпорындарда дағдарыс, тәуекел, стратегия менеджерлері шетелден шақыртылады. Сәйкесінше, олардың еңбекақысы басқа қызметкерлерден қарағанда әлдеқайда көбірек болмақ. Мәселен, ҚР Денсаулық сақтау және әлеуметтік-мәдени даму министрлігінің мәлімдемесі бойынша 2016 жылы шет елден 32 363 шет ел азаматтарына Қазақстанда жұмыс істеуге рұқсат берілген.

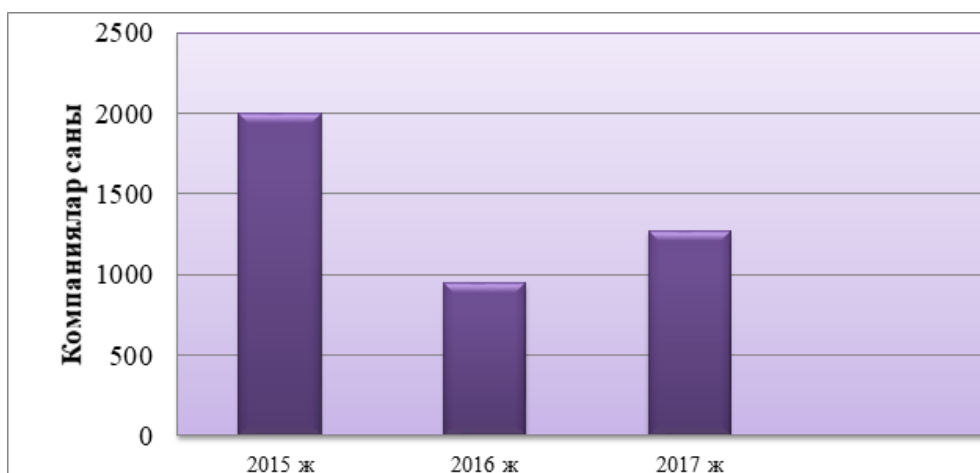
1-кесте

**Қазақстанда жұмыс істеуге рұқсат берілген шетел азаматтары саны**

Басшылары мен олардың орынбасарлары (адам)	Құрылымдық бөлімшелердің басшылары (адам)	Білікті мамандар (адам)	Мамандар (адам)
1987	5958	13968	10450
Қытайдан	Түркиядан	Украинадан	Өзбекстаннан
13373	4844	1620	1303
Ескерту: ҚР-ның Қаржы Министрлігінің Кірістер комитетінің <a href="http://kgd.gov.kz/kk/section/2017-god">http://kgd.gov.kz/kk/section/2017-god</a> сайтындағы мәлімет негізінде құрастырылған			

Жоғарыдағы кестеден көріп отырғанымыздай, Қазақстан кәсіпорындарында Қытай азаматтары алдыңғы орында, одан кейін Түркия азаматтары елімізде жұмыс атқарады. 1987 шет ел азаматтары басшылық қызметте болса, 5958 шет ел азаматтары құрылымдық бөлімшелер басшылығы қызметін атқарады. Бұл дегеніміз, ұйым басшылығы шетелдік қызметкерлерге салыстырмалы түрде 2-3 есе артық ақша жұмсайды. Бұл көрсеткіш елімізде біліктілігі жоғары, тәжірибесі мол мамандардың жоқтығын көрсетеді.

Алайда, басшылық қызметте отырған шетелдік азаматтардың біліктілігі мен білімінің арқысында бірнеше компаниялар нарықта өз орындарын сақтап тұр. Ұйым басшысы шетел қызметкерін жалдағаны үшін мемлекеттік бюджетке салық төлеп отырады. Қазақстандық ұйымдардың дағдарыс жағдайына тап болып, банкротқа ұшырауының бір себебі- ұйымдағы шығындарды басқара алмауын жоғарыда атап өттік.



1-Сурет –Банкротқа ұшыраған компаниялар саны

Ескерту: ҚР-ның Денсаулық сақтау министрлігі сайтындағы

<http://kooz.mz.gov.kz/kk/kategorii/smi-o-nas> мәлімет негізінде құрастырылған

1-суретте көріп отырғанымыздай жыл сайын банкротқа ұшыраған компаниялар саны аз емес. Мәселен, 2015 жылы 1997 ұйым, 2016 жылы 947 ұйым, ал 2017 жылы 1274 ұйым компаниядағы шығындарды басқара алмай, дағдарысқа ұшырап, соңында банкротқа айналған. Кәсіпорын салық, міндетті зейнетақы қоры, несиелер және кедендік төлемдер сияқты шығындарды дұрыс басқара алмаса дағдарысқа тап болуы әбден мүмкін. Нәтижесінде, бәсекелестік төмендеп, нарықтағы орынан айырылып, мемлекет және қызметкерлер алдында міндетті болып қалады.

Демек, банкроттықтың жасырын фазасында кәсіпорынның кірістілігі төмендейді немесе міндеттемелердің орташа құны (сыртқы және ішкі) артады. Ұйымның осы жағдайынан шығу үшін операциялық шаралар (шығындарды өтеу, резервтерді анықтау, мамандарды тарту, төлемдерді кейінге қалдыру, қарыздарды пайдалану және т.б.) қажет.

Ақша қаражаттарының қозғалысын басқару мынадай міндеттерді шешуге тиіс: кірістерді сатудың көлемін ескере отырып, табыстарды жоспарлау, кірістер мен ағымдағы міндеттемелер арасындағы белгілі бір арақатынасты қолдау, ішкі резервтерді жұмылдыру, міндеттемелерді өтеу және резервтерді ұстап қалу үшін кірістерді жұмсау[2].

Банкроттықтың алғашқы белгілері қолма-қол ақшамен байланысты проблемалармен, сондай-ақ баланстың құрылымы мен қаржылық нәтижелерінің түбегейлі өзгерістерімен расталады. Дағдарыстың алдын алу немесе азайту бойынша стратегиялық шараларға мыналар жатады: кәсіпорынның жағдайын және оның әлеуетін талдау және бағалау; дағдарысты еңсеру үшін өндірістік бағдарламалар әзірлеу; қаржылық қолдау, маркетингтік зерттеулер, техникалық қайта жабдықтау, әкімшілік жұмысты және басқа да көздерді жетілдіру есебінен кірістердің артуы[6].

Шығыстардың күрт артуы иррационалды құрылыммен және көптеген әкімшілік қызметкерлермен, ескірген технологияларды, құралдарды және еңбек объектілерін пайдалануымен байланысты болуы мүмкін. Кәсіпорындардың ұстанымы қызметкерлердің біліктілігіне, өндірістің техникалық деңгейіне, командадағы қарым-қатынасқа, тиімді жұмысқа ынталандырудың жоқтығына айтарлықтай әсер етеді.

Төлемқабілетсіздігінің бір индикаторы кәсіпорынның қаржылық айналымын талдау барысындағы шығындардың болуы. Шығынның шығу себептері: нарықпен жұмысты қанағаттанарлықсыз ұйымдастыру; өнімді өндірудегі өзіндік құнға кеткен негізгі қызмет ету шығындарының түсімінен артық болуы, ұйымның операциялық емес қызметінің шығындары (мысалы, әлеуметтік және мәдени объектілерді ұстауға байланысты)[7].

Дағдарыс жағдайының пайда болуы әртараптандырылған өнім ауқымының, иррационалды маркетинг саясатының, негізгі құралдардың құнсыздануының, инвестициялық ресурстардың мол көлемін, ұзақ құрылыс және монтаж жұмыстарының, инвестициялық жобаларды іске асырудан төмен пайда алудың, инвестициялық басқарудың тиімсіз басқарылуының және басқа да факторлардың болмауына байланысты болуы мүмкін.

Төлем ресурстары ретінде, ең алдымен, ақша қаражаттары мен қысқа мерзімді қаржылық салымдар қарастырылуы керек. Бұл ұйымның ең мобильді активтері.

Оларды пайдалана отырып, компания қазіргі қарыздарды өтеуге қабілетті. Қолма-қол ақшаның жетіспеушілігімен және бағалы қағаздарға қысқа мерзімді қаржы салымдарымен ол ақшалай қаражатқа дебиторлық берешек сияқты активтерді тарта алады. Егер бұл қысқа мерзімді берешекті өтеу үшін жеткіліксіз болса, материалдандырылған ағымдағы активтерді (қорлар мен шығындар) төлем ресурстарына айналдыру керек.

Тәуекел - белгілі бір шешімдер немесе іс-әрекеттер нәтижесінде қандай да бір ықтималдықпен орын алатын жағдай; табиғат апаттарының белгісіздігінен туындайтын объективті құбылыс; тиісті табыс немесе шығынға ұшыраудағы белгісіздік.

Зиян, жоғалту, жоғалтқан мүмкіндікке (пайда) байланысты тәуекел пайда болады. Бұған дейін тәуекел тек қауіп-қатер болып есептелінеді.

Тәуекелдерді басқару процесіне мыналар жатады: ықтимал тәуекел көздерін анықтау (өнімдерді сату шарттары, қаржы саласындағы өзгерістер, экономикалық саясат және т.б.); талдау және тәуекелді бағалау (экономикалық залалды сандық бағалаумен есептеу); тек қана кездейсоқ және күтпеген табиғат оқиғаларын болдырмау және бақылау жөніндегі шараларды әзірлеу.

Тәуекелді төмендетудің (бейтараптандырудың) негізгі әдістері мыналарды қамтиды: сақтандыру, хеджирлеу, әртараптандыру, әлеуетті шығындардың мөлшерін азайту, кепілдік, кепілдік, қорларды сақтау және тәуекелдерді бөлісу.

Сақтандыру бір жағынан, бизнесті және халықтың әл-ауқатын қорғау құралы ретінде, ал екінші жағынан - табыс әкелетін қызмет түрі. Сақтандыру - бұл шаруашылық жүргізуші субъектілерге зиянды (залалды) өтеу жүйесі және белгілі бір жағдайларда арнайы сақтандыру қорларынан азаматтарға жәрдемақы тағайындау, олар мақсатты жарналар есебінен қалыптастырылады[6].

Бағалы қағаздарды хеджирлеу - бұл бағаны немесе пайданы сақтандыру нысаны ретінде валюта бағамдарының, азық-түлік бағаларының, пайыздық мөлшерлемелердің және болашақта басқа да факторлардың жағымсыз өзгерістері нәтижесінде қаржы операцияларының тәуекелдерін алып тастауға немесе шектеуге мүмкіндік беретін шаралар жүйесі.

Әртараптандыру - бір-бірімен байланысты емес көптеген өндірістерді бір мезгілде дамыту, қызмет түрлерін кеңейту және өнім ауқымын кеңейту. Әртараптандыру капиталдың шоғырлануы мен орталықтандырылуы негізінде жүзеге асырылады. Мүмкін болатын залалдар мөлшерін қысқарту тәуекелге ұшыраған активтер бойынша абсолютті лимиттерді (шектеулерді) белгілеуді көздейді. Шектеулер кезінде тәуекел деңгейінің төмендеуі несиелер көлемін, қаржы ресурстарын және сату көлемін шектеу арқылы жүзеге асырылады. Бұл шектеулер үздіксіз жұмыс істеу үшін жеткілікті деңгейге дейін төмендетілуі керек.

Кепіл - бұл бір адам (кепілгер) борышкердің міндеттемелерін толық немесе ішінара орындау үшін басқа кредитор алдындағы жауапкершілікті өзіне алатын заңды келісім[7]. Тәуекелдерді төмендету әдістерінің бірі кепіл болып табылады. Бұл жағдайда, егер дебитор (кепіл беруші) тиісті міндеттемелерді орындамаса, кредитор (кепіл ұстаушы) кепілге салынған мүліктің құнынан өз талаптарын қанағаттандыруға құқылы. Активтердің кепілі қарыз алушының несие туралы келісімдер бойынша міндеттемелерінің ең көп таралған және дәстүрлі кепілдігі болып табылады. Кәсіпорындардың жоспарларын жүзеге асыру кезінде туындайтын тәуекелді өтеу және жұмыста әртүрлі сәтсіздіктерді жою ақша қаражатын резервтеу арқылы жүзеге асырылуы мүмкін. Қамтамасыз ету үшін ақшалай қаражатты резервтеу инновациялық жобаның өзіндік құнына әсер ететін ықтимал тәуекелдер мен жобаны іске асырудағы ауытқулардан құтылу шығындарының арасындағы байланысты қарастырады.

Тәуекелдерді басқару құралы ретінде қызметкерлердің мінез-құлық қауіпсіздігін төмендету мыналарды көздейді: қауіп тудыратын аумақтарды қоршау; қызметкерлердің мінез-құлқын бақылау, қосымша оқыту және нұсқаулық көрсету; айыппұлдарды белгілеу және жазатайым оқиғаларды, артық шығындарды және басқа шығындарды қайта қабылдайтын жеке тұлғалар мен бөлімшелер үшін сақтандыру тарифтерінің арттыру.

Жобаны бірнеше орындаушылар (инвесторлар, конструкторлар, құрылысшылар, тапсырыс берушілер) әзірлегенде және іске асырған кезде, әрбір қатысушы жоспарланған жұмыс көлемін орындайды және белгілі бір тәуекелді орындайды. Әртүрлі орындаушылардың (агенттердің) осындай процедуралық бөлімі тәуекелдерді бөлу деп аталады.

Кәсіпорын алдында тұрған күрделі мәселелерді шешу, сондай-ақ бизнесті табысты жүргізу үшін дағдарысты еңсерудің нақты стратегиялары бар.

Кірістердің өсуін арттыру стратегиясын бағаны төмендету, өнімді нарыққа шығару, өнімдерді жетілдіру және т.б. арқылы сатудың өсуін қамтамасыз етуге бағытталған. Егер сұраныстың икемділігі төмен болса, сату бағасын төмендете отырып, сату көлемін ұлғайта алмайсыз. Бұл стратегия шығындардың азаюын және залалсыздық нүктесін тұрақтандыруды қарастырмайтын кәсіпорындар үшін тән. Бұл жағдайда рентабельділікті қалпына келтіру құралы- қолда бар өндірістік қуаттарды арттыру болып табылады.

Шығындарды азайтуға бағытталған қалпына келтіру стратегиясы, егер құрылымы жеткілікті түрде икемді болса және шығындарды үнемдеудің көптеген көздері болса, әдетте, егер кәсіпорын өзінің залалсыздық нүктесіне жақындағында ұсынылады.

Активтерді сату және қызмет көрсетуді төмендету стратегиясы ақша ағынының қозғалысы ерекше назар аудару қажет болған кезде қолданылады. Бұл стратегия ұйымның активтерінің (жер, жабдықтар, патенттер, еншілес компаниялар және т.б.) бір бөлігін сатуды, сондай-ақ қызметті қысқартуда (рецессиядағы өнімнің бір бөлігін өндіруден, ескі кәсіпорындарды жабу немесе сатудан, қызметкерлер санының қысқаруынан, алыс нарықтардан және т.б.) ұсынылады.

Жедел әрекет етуді қажет ететін дағдарыс жағдайында әдетте қалпына келтіру стратегиясының әр түрлі комбинациясы қолданылады. Мұндай комбинацияларды жаңа басшылар жиі пайдаланады, олар өздерінің көзқарастарынан қажетті өзгерістерді жүзеге асыруға еркіндік беріледі.

Осылайша, дағдарысқа қарсы басқарудың негізгі кезеңдері:

- қаржылық жағдайдың диагностикасы және өндірістік қуаттарды дамыту перспективаларын бағалау;
- кәсіпорынды қаржылық сауықтыру бойынша бизнес-жоспарды әзірлеу;
- қаржылық сауықтыру процесін реттеу;
- кәсіпорынның қаржы-экономикалық дағдарысының тереңдігіне және оны еңсеру жөніндегі шаралардың тиімділігіне баға беру;
- дағдарысқа қарсы процедураларды таңдау және енгізу.

Ұйымдар тәуекелдің әрбір нақты түрін (экономикалық, инвестициялық, басқару және т.б.) алдын-ала зерделеу керек және қолайсыз жағдайлардың (қауіптердің, шығындардың) пайда болуын болдырмау үшін тиісті шараларды қабылдауы қажет.

Кәсіпорын үлкен масштабта орын алған тәуекелдің, ұйымның тиімді орындай алмайтын, қызмет түрімен айналыспағаны жөн.

Бұл жағдайда тәуекелден аулақ болу керек (қауіпті аймақтарға «қатыспау»). Кейбір кәсіпорындар мұндай бағыттарда маршруттарды және технологияларды өзгерту, лимиттерді белгілеу, қатынауды бақылау, транзакцияларды жеделдету және т.б. арқылы уақытты қысқартады.

Кәсіпорын қате таңдалған әрекеттерге байланысты сәтсіздікке ұшыраса, онда бұған дейінгі саладағы жағдайды талдау арқылы қазіргі стратегияны қайта қарау қажет. Стратегияны қайта қарау кәсіпорынның күшті жақтары, оның бәсекелестік мүмкіндіктері мен нарықтағы позицияларды нығайтуға бағытталған болуы керек.

#### Әдебиеттер тізімі

1. Александров В.Г. Антикризисное управление: теория, практика, инфраструктура: учеб. пособие / В.Г. Александров - М.: Издат-во БЕК, 2002. 533 с.
2. Крыжановский В.Г. Антикризисное управление: учеб. пособие для технических вузов / В.Г. Крыжановский, В.И. Лапенков, В.И. Лютер -М.: ПРИОР, 2003. 432 с.
3. Ларионов И.К. Антикризисное управление: учеб. пособие/ 4-е, перераб. и доп./ И.К. Ларионов М.: Издат.-торговая корпорация «Дашков и К°», 2005. -292 с.
4. Вяткин В.Н., Гамза В.А., Екатеринославский Ю.Ю., Хэмитон Дж.Дж. Управление риском в рыночной экономике. -М.: ЗАО «Изд-во «Экономика», 2002. -195 с.
5. Маренков Н. Л., Касьянов В. В. Антикризисное управление: учеб. пособие. 2-е изд. -Ростов н/Д: Изд-во «Феникс», 2005. 508 с.
6. Ельсуков В. П., Каменков В. С, Конанов Б. И., Мирониченко А. И. Антикризисное управление предприятием. -Минск: Аверсэв, 2003. -574 с.
7. Волков В.П., Ильин А.И., Станкевич В.И. Экономика предприятия: учеб. пособие. Минск.: Новое знание, 2003. -667 с.

**Т.К.Қуанғалиева, Г.Қ.Амалбек**

*Евразийский национальный университет имени Л.Н. Гумилева, Астана, Казахстан*

### **Проблемы антикризисного управления предприятием**

**Аннотация.** Кризисное управление является важным и актуальным вопросом для казахстанских компаний. В Казахстане созданы все условия для участия в предпринимательстве. Большинство организаций не могут переодолеть кризис, следовательно, увеличивается рост обанкротившихся организаций.

Рассмотрены риски, связанные с потерей стоимости предприятия, управлением расходами и неэффективными затратами.

Большое внимание уделяется факторам кризиса.

В статье рассматриваются этапы антикризисного управления, состояние кризиса и основные стратегии преодоления кризиса, а также способы снижения рисков в контексте риска и экономического развития.

**Ключевые слова.** Кризис, предпринимательство, антикризисное управление, банкротство, диверсификация, залог, стратегия, затраты.

**T.K.Kuangalieva, G.Q.Amalbek**

*L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan*

### **Problems of Anti-Crisis Management of the Enterprise**

**Abstract.** The problem of anti-crisis management in the Kazakhstan enterprise is important and actual today. Kazakhstan is rich in minerals and has great opportunities to participate in entrepreneurship. But companies can't cope with inefficient management.

The risks associated with the loss of enterprise value, cost management and inefficient costs are considered.

Much attention is paid to the factors of the crisis.

The article examines the stages of crisis management, the state of crisis and the main strategies for overcoming the crisis, as well as ways to reduce risks in the context of risk and economic development.

**Key words:** crisis, entrepreneurship, anti-crisis management, bankrupt, diversification, pledge, strategy, costs.

### **References**

1. Alexandrov V.G. Anticrisisnoe upravlenie: teorija, praktika, infrastruktura: uchebnoe posobie [Crisis management: theory, practice, infrastructure: studies allowance] (Izdatel'stvo BEK, Moscow, 2002, 533p.).
2. Kryzhanovskij V.G., Lapenkov V.I., Luiten V.I. Anticrisisnoe upravlenie: uchebnoe posobie [Crisis management: studies. manual for technical universities] (PRIOR, Moscow, 2003, 432p.).
3. Larionov I.K. Anticrisisnoe upravlenie: uchebnoe posobie/ 4-e, pere-rab. i dop. [Crisis management: studies. manual / 4th, recycled and add] (Izdatel'stvo : trgovaja korporatsia "Dashkov i K", Moscow, 2005, 292p.).
4. Viatkin V.N., Gamza V.A., Ekaterinoslavskij U.U., Khemiton J.J. Upravlenie riskom v rynochnoi ekonomice [Risk management in a market economy] ( ZAO "Izdatel'stvo Economica", Moscow, 2002, 195p.).
5. Marenkov N.L., Kasianov V.V. Anticrisisnoe upravlenie: uchebnoe posobie. 2-oe izd. [Crisis management: studies. allowance. 2nd ed.] (Izdatel'stvo "Fenix", Rostov n/D, 2005, 508 p.).
6. El'sukov V.P., Kamenkov V.S., Konanov B.I., Mironichenko A.I. Anticrisisnoe upravlenie predpriyatiem [Crisis Management Company] (Aversev, Minsk, 2003, 574 p.).
7. Volkov V.P., Il'in A.I., Stankevich V.I. Economica predpriyatia: uchebnoe posobie [Economics of Enterprise: studies. Allowance] (Novoe znanie, Minsk, 2003, 667p.).

#### **Авторлар туралы мәлімет:**

*Қуанғалиева Т.К.* - Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан

*Амалбек Г.Қ.* - Л.Н. Гумилев атындағы Еуразия ұлттық университеті, Астана, Қазақстан

*Kuangalieva T.K.* - L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan.

*Amalbek G.Q.* - L.N. Gumilyov Eurasian National University, Astana, Kazakhstan.