

Г.Т. Даулетбай\*, магистр<sup>1</sup>

С.Б. Толысбаев, д.э.н., профессор<sup>2</sup>

А.Ж. Жолмуханова, к.э.н., профессор,<sup>3</sup>

Н.А. Аманкелді, PhD,<sup>4</sup>

*Костанайский региональный университет*

*имени А.Байтурсынова,*

*Костанай, Казахстан<sup>1</sup>*

*Евразийский национальный университет им. Л.Н. Гумилева,*

*Астана, Казахстан<sup>2</sup>*

*НАО "Казахский агротехнический исследовательский университет*

*им.С.Сейфуллина", г.Астана, Казахстан<sup>3</sup>*

*Каспийский общественный университет,*

*г. Алматы, Казахстан<sup>4</sup>*

\* – основной автор (автор для корреспонденции)

e-mail: dauletbaevag@mail.ru

### ТЕОРИЯ АНТИКРИЗИСНОГО МЕНЕДЖМЕНТА: ПРЕДВИДЕНИЕ И ПРЕДОТВРАЩЕНИЕ КОРПОРАТИВНЫХ КРИЗИСОВ

*В статье представлена теория антикризисного менеджмента (АКМ): двойственное понятие кризиса и взаимосвязь типов корпоративного кризиса, процесс протекания, а также меры по их преодолению. Ключевым моментом в исследуемом вопросе является выявление экзогенных и эндогенных причин корпоративных кризисов, которые могут угрожать целям и стоимости компании. Кроме того, рассмотрен трехступенчатый процесс «тлеющего» кризиса, позволяющий предотвратить дальнейшее развитие на одном из его этапов. Внезапный корпоративный кризис развивается путем объединения негативных последствий и превышения критического уровня, что приводит к „выбросу“ негативных событий. Рассмотрены типы кризисов по степени угрозы корпоративным целям, а также характер и содержание преодоления тлеющего корпоративного кризиса, которая зависит от того, когда начнутся преобразования и восстановление процесса управления.*

*Также анализируется матрица кризисного процесса, которая позволяет избежать кризиса и справиться с ним на предметно-эмоциональном уровне. Значимость проведения данного исследования заключается в раннем обнаружении, раннем выявлении и раннем предупреждении возможных корпоративных кризисов. А также подчеркивается особая значимость как стратегического, так и оперативного антикризисного управления, которые являются неразрывно связанными между собой элементами процесса вывода организации из кризиса. Результаты исследования могут быть использованы при составлении обучающих в рамках программ бакалавриата и магистратуры по дисциплине «Антикризисное управление».*

**Ключевые слова:** антикризисный менеджмент/управление, корпоративный кризис, внезапный кризис, «тлеющий» кризис, стратегический кризис, кризис доходов, кризис ликвидности, матрица кризисного развития.

**Кілт сөздер:** дағдарысты басқару, корпоративтік дағдарыс, кенеттен дағдарыс, жанып тұрған дағдарыс, стратегиялық дағдарыс, кірістер дағдарысы, өтімділік дағдарысы, дағдарыстың даму матрицасы.

**Keywords:** crisis management, corporate crisis, sudden crisis, smouldering crisis, strategic crisis, income crisis, liquidity crisis, crisis development matrix.

**Введение.** Антикризисное управление тесно связано по содержанию с управлением рисками и управлением качеством. Мауер V. считает, что особенно оно необходимо, когда в этих двух областях возникают значительные упущения [1]. При этом различают «тлеющие» корпоративные кризисы, которые в течение многих лет из стратегического кризиса через кризис доходов угрожают существованию компании при наступлении кризиса ликвидности. Во многом исходная ситуация отличается во время внезапного корпоративного кризиса. В этом случае компания будет ошеломлена негативными событиями экзогенного и/или эндогенного характера и должна будет отреагировать на них в краткосрочной перспективе с помощью реализации обоснованной стратегии.

Главной предпосылкой «тлеющего» корпоративного кризиса является инерция руководства, то есть "управленческая инерция". Она проявляется через несоординированные действия и игнорирования стратегического кризиса, что приводит к кризису доходов и ликвидности. Решением данной проблемы является переизбрание руководства компании и переориентация ее целей на важных контрагентов, на рынок и на более эффективного использования ресурсов. Негативное развитие внезапного корпоративного кризиса происходит по-другому, например из-за недостатка качества продукции и изменение законодательства в сфере предпринимательства др [5].

В процессе проведения исследования и написания статьи были использованы методы синтеза и анализа, системного подхода для исследования зарубежного опыта антикризисного управления с целью обоснования значимости раннего обнаружения, выявления и предупреждения возможных корпоративных кризисов. С помощью метода сравнения был проведен анализ и сопоставлены типы корпоративного кризиса, а также факторов, влияющих на их возникновение и развитие.

**Обзор литературы.** Происхождение слова "кризис" неясно: в греческом языке оно означает прекращение непрерывного позитивного развития; в латинском языке этот термин обозначает точку подъема и изменение хода болезненного состояния. Max Frish [2], швейцарский архитектор и выдающийся немецкоязычный писатель послевоенного периода, четко выразился по поводу феномена кризиса: "Кризис - это продуктивное состояние. Нужно только лишить ее привкуса катастрофы." Если удастся, то кризис, который изначально несет в себе опасность из-за его негативных последствий, станет шансом для избежания долгосрочного ущерба и разрушения ценности компании, в то же время началом процесса обучения и организационного развития. Это соответствует взгляду на кризис как на инь и ян в китайском языке, что означает опасность и возможность одновременно. Как отмечают Frandsen F., Johansen W., это определение подчеркивает не только опасность и риск, но и возможности, возникающие в результате непредвиденных обстоятельств [3].

По мнению Rusch P., кризисы по определению относятся к негативным состояниям и развитиям, которые связаны с потерей ценности для компании из-за проблем с качеством продукции и услуг, неуверенности клиентов, снижения доходов и упущенной выгоды, а также часто значительных затрат на доработку и добросовестное обслуживание [4].

**Основная часть.** В целом, различают два типа кризисов, представленные на рисунке 1. В принципе, они могут развиваться и возникать независимо друг от друга. При «тлеющем» кризисе или кризисе успеха, в левой части рисунка, увеличивается потенциальная угроза для бизнеса с течением времени.

На этапе стратегического кризиса часто наблюдается слабая ориентация компании на рынки, которая выражается, например, в недостаточной ориентации на клиента и, как следствие, в неправильном позиционировании продукции и в конкурентной среде. Эта слабая сторона стратегического направления, которая в будущем будет иметь все более негативные последствия, в данный момент времени ощутимо только экспертами. Поскольку негативные последствия, особенно финансовые, еще не проявились, их можно избежать на ранней стадии. Однако, поскольку на данном этапе у компании дела часто все еще идут хорошо, готовность к переменам в большинстве случаев невелика.

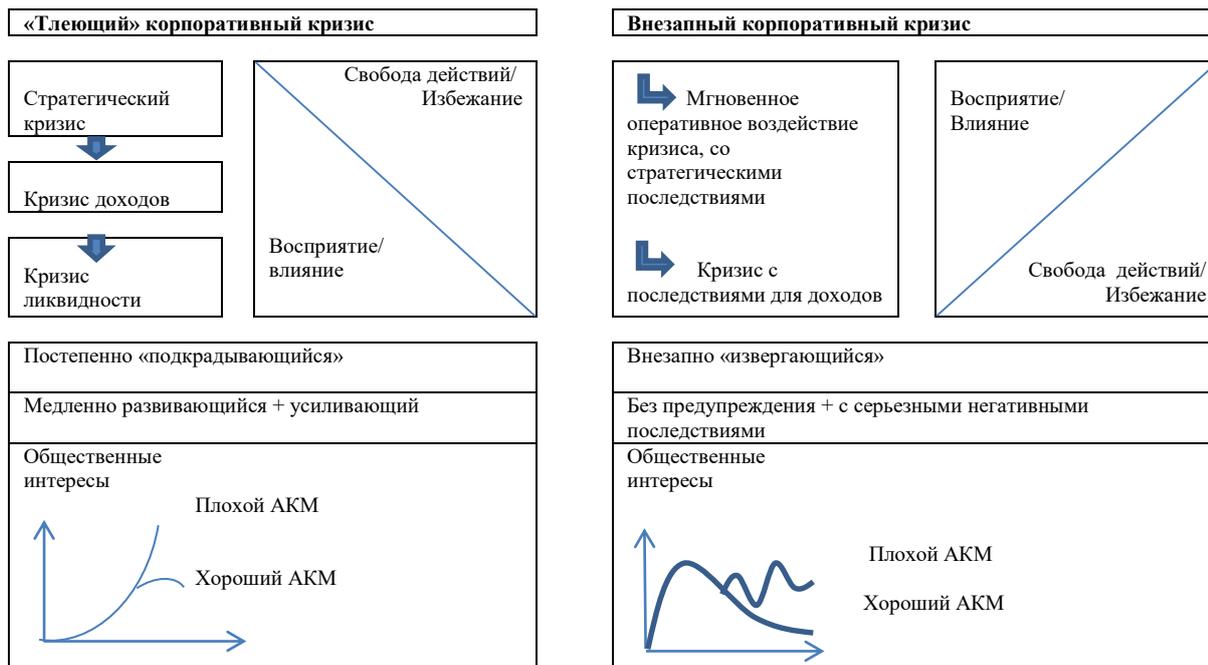


Рисунок 1. Два типа корпоративного кризиса\*

\* Переведено авторами на основе источника [4]

В условиях наступления кризиса доходов неправильные стратегические решения могут оказать негативное влияние таким образом, что положение компании на рынке ухудшится, и, прежде всего, снижается ее прибыльность [5]. Доходы сокращаются из-за отсутствия инновационных ресурсов и низкого потенциала дифференциации, а структура затрат ухудшается из-за неэффективной маркетингой и / или производственной деятельности [4]. Таким образом, нисходящая спираль еще больше усиливается тем, что эффекты масштаба проявляются во все меньшей степени в виде эффектов снижения затрат.

Эти негативные события, вызванные финансовым дефицитом, все чаще приводят к сокращению капитала, что приводит к кризису ликвидности с конкретными проблемами движения денежных средств [1]. Из-за «красных цифр» в отчете о прибылях и убытках последствия становятся серьезными, и это понимает любой. Но возможности избежать экзистенциального кризиса все больше и больше уменьшаются. Только быстрое реагирование антикризисного управления может предотвратить банкротство и, как следствие, крах компании, которая на данном этапе находится в центре внимания общественности. Однако из-за отсутствия готовности к кризисным ситуациям возможность для маневра все больше и больше снижается.

Зарубежный опыт показывает, что такого рода кризисы нередко возникают из-за предыдущей успешной позиции компании «успех порождает неудачу» (Erkenntnis «success breeds failure»). Причиной «глеющего» корпоративного кризиса часто является инерция руководства, то есть «управленческая инерция», которая часто начинается с непризнания стратегического кризиса, но, по крайней мере, сопровождается непоследовательными действиями по его устранению. Затем это может относительно быстро привести к кризису доходов и ликвидности. Это часто продолжается в результате некорректных действий руководства во время кризиса, что усиливает нисходящую спираль компании. Тогда выход, как правило, заключается только в смене высшего руководства, а также в большей ориентации на интересы более важных групп заинтересованных сторон [3].

В правой части рисунка 1, в случае внезапного корпоративного кризиса, это негативное развитие происходит по-другому. Не распознанные или, по крайней мере, не сфокусированные факторы влияния увеличивают – часто путем объединения их негативных последствий – потенциал угрозы для компании до такой степени, что при превышении порогов критических событий происходит «извержение/выброс» негативных событий [4]. В соответствии с понятием «внезапный корпоративный кризис» компания сталкивается с их серьезными негативными последствиями, которые часто возникают из-за недостатка качества продукции и др.

Причины могут быть вызваны, с одной стороны, упущениями и недостатками в управлении компанией, то есть имеет эндогенный характер. Или, с другой стороны, они могут быть вызваны – как экзогенные причины – единичными событиями корпоративной среды, такими как стихийные бедствия, которые их значительно труднее обнаружить, а иногда их трудно избежать. Таким образом, можно провести различие между предсказуемыми и непредсказуемыми, а также предотвратимыми и необратимыми, поскольку внезапные корпоративные кризисы не поддаются их влиянию [8]. Например, риск авиакатастрофы, как правило, предсказуем. Однако потенциальное наступление этого кризиса можно предотвратить только в определенной степени.

Причины, помимо технической неисправности, часто сводятся к стечению неблагоприятных обстоятельств или – то есть к эндогенной – человеческой ошибке. Внезапные корпоративные кризисы, связанные с эндогенными факторами, например в форме отзыва продукции, происходят чаще из-за роста законодательных требований, в частности Закона о безопасности продукции и оборудования. Именно они влекут за собой отсутствие прозрачности или принятие на себя компаниями беспрецедентного по своим масштабам риска [1].

Причина заключается в том, что руководство компании должно своевременно сообщать общественности о недостатках качества, которые представляют опасность для здоровья и безопасности потребителей, чтобы избежать проблем с ответственностью [8]. Таким образом, руководство компании несет ответственность за принятие соответствующих мер предосторожности – обычно через эффективное управление рисками – в собственной компании, а также во всей цепочке создания стоимости с поставщиками.

Если руководство компании сможет сдержать негативное влияние кризиса на рынок и финансовое положение с помощью незамедлительно принятых оперативных мер, то, как показано на рисунке 1, эта обострившаяся ситуация может быть возвращена к нормальному уровню. Это, как правило, связано с тем, что высокая эмоциональность ситуации сменяется все более рациональными и, следовательно, обдуманными действиями. Благодаря эффективному антикризисному управлению спектр мер по преодолению кризисных ситуаций со временем расширяется. Однако это применимо только в том случае, если кризис не нанес существенного ущерба имиджу компании и, например, она не столкнулась с финансовыми и материальными трудностями из-за массового оттока клиентов.

Однако в большинстве случаев внезапные корпоративные кризисы также связаны с негативным влиянием на прибыль в результате снижения спроса на продукцию (или услугу) и оттока клиентов в данный момент, с одной стороны, и краткосрочными затратами на устранение убытков и организационными мероприятиями по проведению антикризисного управления, с другой. Это негативное влияние на прибыль значительно возрастает, когда внезапный корпоративный кризис, вызванный несвоевременным реагированием антикризисного управления, продолжает раскачиваться и снова обостряться [4].

По сравнению с тлеющим кризисом, когда множество негативных факторов взаимодействуют с течением времени и создают проблемы для всей компании, внезапный корпоративный кризис может возникнуть из-за негативного воздействия только на один важный или решающий фактор успеха, например, на качество продукции. Кризисы доходов и внезапные корпоративные кризисы напрямую связаны между собой, когда, например, в обычной корпоративной ситуации крупный клиент становится банкротом, в результате чего его дебиторская задолженность приостанавливается, и его собственная компания оказывается под угрозой последующего банкротства. Однако в этом случае, очевидно, имеют место стратегические упущения, поскольку доля клиента в выручке была очень большой и, прежде всего, не была лучше обеспечена в рамках оперативного управления дебиторской задолженностью [1].

Характер и содержание преодоления тлеющего корпоративного кризиса зависит от того, когда начнутся преобразования и восстановление процесса управления. На рис. 2 видно, что на поздней стадии развития кризиса кризис ликвидности представляет серьезную угрозу. Эта сложная проблемная ситуация может быть решена только с помощью целенаправленного антикризисного управления, финансовым контролем компании и стратегии восстановления, направленной, прежде всего, на то, чтобы остановить или избежать разрушения клиентской базы [4].

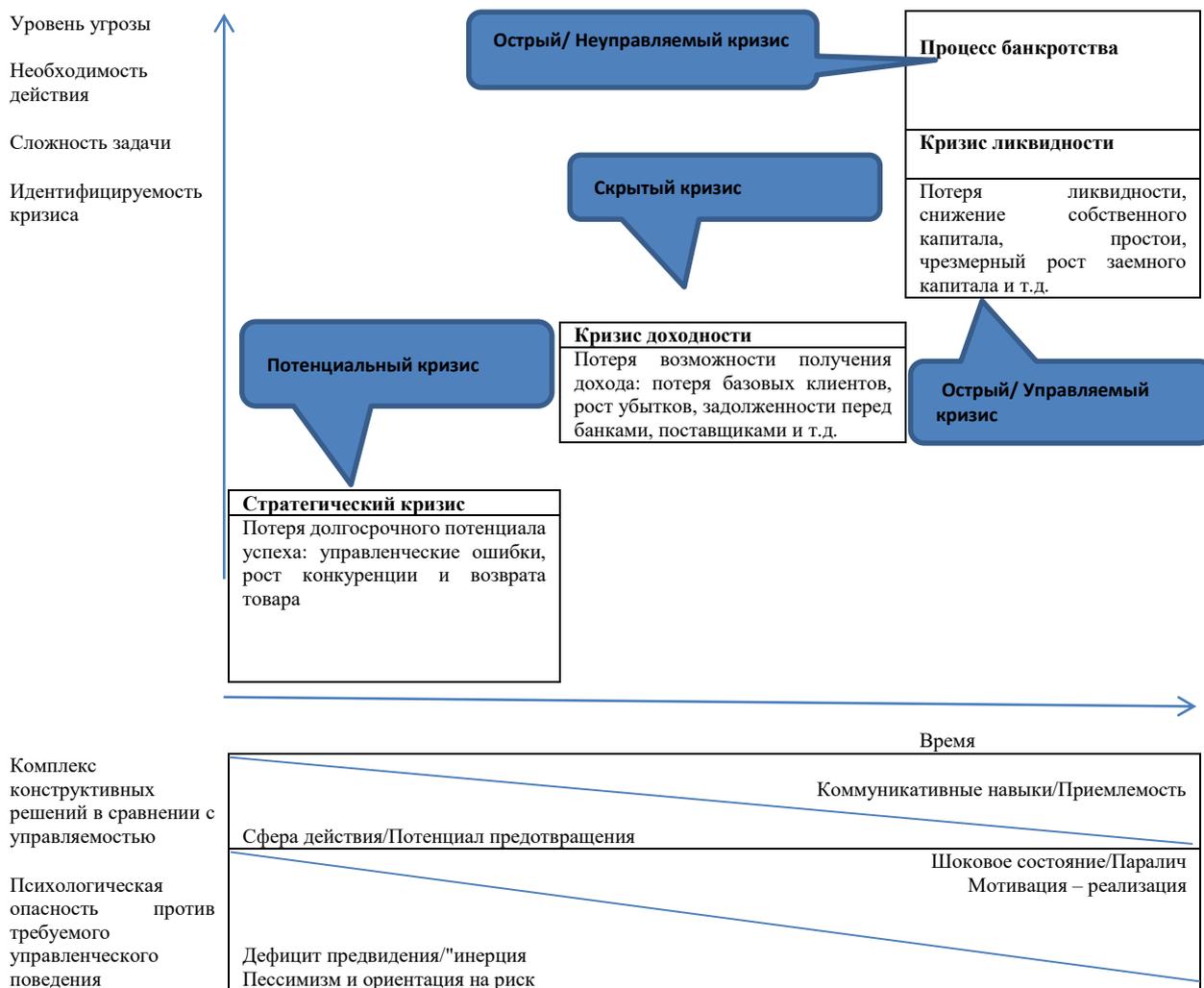


Рисунок 2. Типы кризисов по степени угрозы корпоративным целям\*

\* Переведено авторами на основе источника [4]

Если это не удастся и не будут найдены новые источники финансирования, то неизбежным следствием высокой задолженности и/или неликвидности компании станет банкротство. Таким образом, острый кризис изначально становится неуправляемым. Исходными точками для преодоления кризиса доходов как скрытого кризиса являются одновременно внешние и внутренние факторы, которые, прежде всего, направлены на снижение затрат и оптимизацию процессов. Другими словами, меры по реструктуризации необходимы для лучшей ориентации на рынок и более эффективного использования ресурсов. Внешне они сводятся в основном к корректировке ассортимента продукции, приносящих убытки, если только они не находятся в решающем для них соотношении с другими продуктами [4].

Кроме того, внутренняя реструктуризация необходима для улучшения процессов с более короткими сроками исполнения и меньшими затратами. Подходящим рычагом для этого является анализ потока создания ценности. Целью всех этих мер по недопущению потерь как снижение стоимости и обеспечение безупречного качества является повышение эффективности работы компании [8].

Отправной точкой для преодоления стратегического кризиса является распознавание на ранней стадии будущий перекося в компании и противодействовать ему. Для этого необходимо идентифицировать слабые сигналы на рынке и в окружающей среде, чтобы своевременно выявлять возможности и, прежде всего, риски и угрозы на ранних стадиях. На этом этапе связь осуществляется исключительно внутри руководства и наблюдательного совета, а также с учредителями. Кроме того, предлагая клиентам исключительную ценность и преимущества за счет расширения основных компетенций с помощью инновационных решений (Unique Customer Value

Proposition, UCVP); компания стремится удовлетворять потребности клиентов лучше, чем конкуренты [3].

Очевидно, что в соответствии с критериями масштабности и узнаваемости, как показано на рисунке 2 - при стратегическом и, следовательно, потенциальном кризиса возможность реагирования в будущем значительно больше, чем при остром кризисе. Это означает, что изначально существовавшая возможность устранения эскалации кризиса теряется по мере усиления давления с целью принятия мер [4].

Однако кризис доходов или ликвидности более заметен и, следовательно, легче воспринимается, чем кризис стратегии компании. Это часто препятствует своевременным и согласованным мероприятиям в последнем случае.

Такая ситуация и развитие связаны с типичными психологическими опасностями и поведением: на этапе кризиса, который можно распознать только стратегически: в руководстве компании нередко преобладает упомянутая инерция как явный дефицит стимулов для принятия ранних мер в отношении потенциального кризиса в будущем [8].

Однако в этой ситуации потребовалось бы действия менеджера, который четко анализирует и формулирует возможные угрозы в будущем в довольно пессимистичном ключе, с учетом рисков, чтобы начать действовать на ранней стадии. Ситуация становится сложнее и проблемнее по мере развития кризиса, когда эта стратегическая инерция переходит в шоковое состояние и, следовательно, в паралич в условиях обостряющегося кризиса доходов и ликвидности. В этой серьезной ситуации, при всем четком и критическом анализе, основное внимание следует уделять аргументированным мерам реализации, чтобы таким образом стимулировать готовность руководства и сотрудников к переменам и восстановлению [8].

Дилемма действий в условиях тлеющего кризиса особенно очевидна в области кризисных коммуникаций: в случае стратегического кризиса и, возможно, также кризиса доходов, коммуникация, ориентированная скорее на пессимизм, призвана усилить побуждение к действию. В условиях кризиса ликвидности, когда угроза банкротства очевидна, пессимистичный взгляд и коммуникативные подходы усилили бы паралич, а также отток квалифицированных руководителей подразделений и сотрудников, что привело бы к фатальной ситуации. Выход здесь может заключаться только в четком реалистичном подходе к возникающим проблемам и в максимально [3].

Внезапные корпоративные кризисы возникают из-за того, что потенциальные риски в окружающей среде или в самой компании не были выявлены на ранней стадии, не были оценены как опасные и / или не были устранены достаточно быстро. В случае возникновения кризисной ситуации компания подвергается внезапному и жесткому удару. Нередко это также приводит к параличу в компании, который проявляется в чрезмерной требовательности руководства компании и дезориентации на всех уровнях. Причина заключается в том, что такая сложная проблемная ситуация вынуждает топ-менеджеров на проведение мероприятий, однако у них нет ни опыта, ни компетенций, ни алгоритмов решения [7].

Когда клиенты или другие заинтересованные стороны несут убытки в результате возникшей кризисной ситуации, внимание и интерес общественности, а также, в частности, средств массовой информации, возрастают. Это усиливает не только информационное давление на компанию, но и необходимость совершения действий, поскольку заинтересованные стороны, а также средства массовой информации и общественность ожидают незамедлительного и содержательного общения. По сути, в случае внезапных корпоративных кризисов можно выделить пять содержательных уровней, значение которых меняется с течением времени. Более подробно они представлены в матрице кризисного развития на рисунке 3 [5].

Фазы Уровни	P1 Предотвращение		P2 Раннее обнаружение		P3 Возникновение кризиса		P4 Восстановление как новый старт		P5 Извлечение уроков из кризиса	
	E1 Содержание/ процессы	Что	Как можно и серьезные последствия?	и когда	Как распознать зарождающийся кризис на ранней стадии?	происходит?	Как можно ограничить ущерб от наступившего кризиса?		информацию?	Как хотя бы вернуться к позитивному уровню до кризиса?
E2 Информация	От кого		предоставляется		/получают					
E3 Организация	Кто		берет на себя		какую-либо		задачу и		роль?	
E4 Коммуникация	Кто, как		и когда		получает		информацию		?	
E5 Психология	Каковы		последствия		событий,		информации и		действий?	

Рисунок 3. Матрица кризисного процесса\*

\* Переведено авторами на основе источника [4]

Как уже говорилось выше, за 1-м уровнем кризисного случая часто сразу следует 5-й уровень - психологический. В результате пострадавшие и заинтересованные стороны хотят получить подробную информацию о кризисе и заявления об организации антикризисного управления уже в кратчайшие сроки, которые в целом должны быть представлены посредством регламентированного и содержательного общения. На основе пяти этапов развития кризиса, а также его предшествующих и последующих этапов можно сделать вывод о следующем: фаза раннего выявления на самом деле всегда слабо выражена, поскольку именно это становится причиной возникновения внезапного кризиса компании [5].

На этапе смягчения/сглаживания последствий кризиса контроль за ущербом компании имеет первостепенное значение. Если это удалось, наступает период восстановления, то есть период докризисного состояния. Это является этапом выхода из кризиса с утвержденными мерами по предотвращению его в будущем [3].

В матрице кризисного развития как фазы, так и уровни отражены таким образом, чтобы они позволяли избежать кризиса и справиться с ним на предметно-эмоциональном уровне. Профилактика и раннее выявление носят предупреждающий характер и способствуют выходу из кризиса; информационные, организационные и коммуникационные процессы уменьшают проблемы повышенной эмоциональной реакции на психологическом уровне. По сути, это уровень воздействия, на котором осуществляются ранее предпринятые действия. В зависимости от характера кризиса между ее фазами существуют разные закономерности и механизмы действия, а так же уровни развития кризиса [3].

**Заключение.** Без сомнений, что постановка целей и результаты не должны исчерпывать себя в максимально возможной подготовке к внезапному или даже тлеющему корпоративному кризису и, следовательно, в разработке планов по преодолению кризисных ситуаций. Это всего лишь подготовка к ситуации, которую невозможно избежать в случае внезапного корпоративного кризиса, связанного с нехваткой времени. Скорее, ключ к эффективному антикризисному управлению заключается в предотвращении и, следовательно, в переносе момента наступления кризиса на поздний срок, поскольку кризис, которого удалось избежать, является „лучшим“ кризисом [4].

Однако связанная с этим проблема заключается в том, что по прагматическим и ресурсно-финансовым причинам, невозможно проанализировать и отслеживать все возможные области влияния и причины корпоративных кризисов. Поэтому важно расставить приоритеты в зависимости от степени ущерба и вероятности его возникновения. Основные области риска, выявленные в рамках управления и оцененные риск-менеджерами, могут быть классифицированы в портфеле рисков в соответствии с индивидуальным воздействием на риск, то есть с возможной потерей стоимости при наступлении кризиса [1].

Выявленные эндогенные риски в производственных процессах и продуктах компании могут быть снижены или даже полностью устранены с помощью эффективного управления качеством [4].

Однако проблемы с информацией и сбором данных при раннем обнаружении, раннем выявлении и раннем предупреждении возможных корпоративных кризисов ограничивают возможности раннего предупреждения и делают профессиональное, как активное, так и оперативное антикризисное управление еще более важным. Инвестиции в такую систему управления можно противопоставить возможным потерям стоимости как альтернативным издержкам в случае кризиса и, таким образом, избежать затрат [8].

## ЛИТЕРАТУРА

- 1 Mayer V. Operatives Krisenmanagement: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des ganzheitlichen Risk Management. - Wiesbaden: DUV Verlag, 2019. - С. 229.
- 2 Цитата Max Frish.– 2023. - URL: <http://www.zitate-online.de/autor/frisch-max/>.
- 3 Frandsen F., Johansen W. Advice on Communicating During Crisis: A Study of Popular Crisis Management Books// International Journal of Business Communication. - 2020. - Vol. 57(2). - С. 260–276. - URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2329488419883002/>.
- 4 Rusch P. Kriterien für organisationales Lernen aus Unternehmenskrisen in produzierenden Unternehmen //Автореферат дис. на соискание акад. ст. MSc.– Munich.-2020.- URL: <https://www.grin.com/document/921908/>.
- 5 Töpfer A. Plötzliche Unternehmenskrisen – Gefahr oder Chance? Grundlagen des Krisenmanagement, Praxisfälle, Grundsätze zur Krisenvorsorge.- Neuwied/Kriftel: Hermann Luchterhand Verlag, 1999.- С. 384.
- 6 Brunke B., Derks K. Restrukturierung als Chance // Zeitschrift Führung + Organisation. - 2003. - 72. Jg.- С. 145–149.
- 7 Ansoff H. I. Managing Surprise and Discontinuity – Strategic Response to Weak Signals // Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung. - 1976. - 28. Jg. - С. 129–152.
- 8 LaFrance R. Unternehmenskrisen. Auswirkung auf die Regulierung und Überwachung von Unternehmen //Автореферат дис. на соискание акад. ст. MSc.– Munich.- 2020.- URL: [https://www.google.kz/books/edition/Unternehmenskrisen\\_Auswirkung\\_auf\\_die\\_Re/n40HEAAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&dq=LaFrance+R.+Unternehmenskrisen.+Auswirkung+auf+die+Regulierung+und+%C3%9Cberwachung+von+Unternehmen.&printsec=frontcover](https://www.google.kz/books/edition/Unternehmenskrisen_Auswirkung_auf_die_Re/n40HEAAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&dq=LaFrance+R.+Unternehmenskrisen.+Auswirkung+auf+die+Regulierung+und+%C3%9Cberwachung+von+Unternehmen.&printsec=frontcover).

## REFERENCES

- 1 Mayer V. Operatives Krisenmanagement: Grundlagen, Methoden und Werkzeuge des ganzheitlichen Risk Management. - Wiesbaden: DUV Verlag, 2019. - С. 229.
- 2 Quoting Max Frish.- 2023. - URL: <http://www.zitate-online.de/autor/frisch-max/>
- 3 Frandsen F., Johansen W. Advice on Communicating During Crisis: A Study of Popular Crisis Management Books// International Journal of Business Communication. - 2020. vol. 57(2). - С. 260-276. - URL: <https://journals.sagepub.com/doi/epub/10.1177/2329488419883002/>.
- 4 Rusch P. Criteria for organisational learning from business crises in manufacturing companies //Author's abstract of the dissertation for academic degree. MSc.- Munich.-2020.- URL: <https://www.grin.com/document/921908/>.
- 5 Töpfer A. Sudden corporate crises - danger or opportunity? Fundamentals of crisis management, practical cases, principles for crisis prevention.- Neuwied/Kriftel: Hermann Luchterhand Publisher, 1999.- С. 384.
- 6 Brunke B., Derks K. Restructuring as an opportunity // Journal Leadership + Organisation. - 2003. - 72. Jg.- С. 145-149.
- 7 Ansoff H. I. Managing Surprise and Discontinuity - Strategic Response to Weak Signals // Journal of Business Research. - 1976. - 28. Jg.- С. 129-152.
- 8 LaFrance R. Corporate crises. Impact on corporate regulation and supervision //Author's abstract of the dissertation for academic degree MSc.- Munich.- 2020.- URL: [https://www.google.kz/books/edition/Unternehmenskrisen\\_Auswirkung\\_auf\\_die\\_Re/n40HEAAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&dq=LaFrance+R.+corporate+crises.+impact+on+the+regulation+and+%C3%9Csupervision+of+corporations.&printsec=frontcover](https://www.google.kz/books/edition/Unternehmenskrisen_Auswirkung_auf_die_Re/n40HEAAAQBAJ?hl=ru&gbpv=1&dq=LaFrance+R.+corporate+crises.+impact+on+the+regulation+and+%C3%9Csupervision+of+corporations.&printsec=frontcover).

Дәулетбай Г.Т., Толысбаев С.Б., Жолмуханова А.Ж., Аманкелді Н.А.

## ДАҒДАРЫСТЫ БАСҚАРУ ТЕОРИЯСЫ: КОРПОРАТИВТІК ДАҒДАРЫСТАРДЫ БОЛЖАУ ЖӘНЕ АЛДЫН АЛУ

### Андатпа

Мақалада дағдарысты басқару теориясы (АКМ) ұсынылған: дағдарыстың қосарлы түсінігі және корпоративтік дағдарыс түрлерінің өзара байланысы, Барыс процесі, сондай-ақ оларды жеңу шаралары. Зерттелетін мәселенің кілті компанияның мақсаттары мен құнына қауіп төндіруі мүмкін корпоративтік дағдарыстардың экзогендік және эндогендік себептерін анықтау болып табылады. Сонымен қатар, оның кезеңдерінің бірінде одан әрі дамудың алдын алуға мүмкіндік беретін "жану" дағдарысының үш сатылы процесі қарастырылды. Кенеттен корпоративтік дағдарыс жағымсыз салдарларды біріктіру және жағымсыз оқиғалардың "лақтырылуына" әкелетін сыни деңгейден асып кету арқылы дамиды. Корпоративтік мақсаттарға төнетін қауіп дәрежесі бойынша дағдарыстардың түрлері, сондай-ақ басқару процесінің өзгерістері мен қалпына келуі қашан басталатынына байланысты жанып тұрған корпоративтік дағдарысты еңсерудің сипаты мен мазмұны қарастырылады. Дағдарыс процесінің матрицасы да талданады, бұл дағдарысты болдырмауға және оны пәндік-эмоционалды деңгейде жеңуге мүмкіндік береді. Бұл зерттеудің маңыздылығы ықтимал корпоративтік дағдарыстарды ерте анықтау, ерте анықтау және ерте алдын алу болып табылады. Сондай-ақ, ұйымды дағдарыстан шығару процесінің ажырамас элементтері болып табылатын дағдарысқа қарсы стратегиялық және жедел басқарудың ерекше маңыздылығы атап өтіледі. Зерттеу нәтижелері "дағдарысты басқару" пәні бойынша бакалавриат және магистратура бағдарламалары шеңберінде оқыту дайындауда пайдаланылуы мүмкін.

Dauletbay G., Tolysbaev S., Zholmukhanova A., Amankeldi N.

## THEORY OF ANTI-CRISIS MANAGEMENT: ANTICIPATION AND PREVENTION OF CORPORATE CRISES

### Annotation

The article presents the theory of anti-crisis management (ACM): the dual concept of crisis and the relationship of types of corporate crisis, the process of occurrence, as well as measures to overcome them. The key point in the issue under study is to identify exogenous and endogenous causes of corporate crises that may threaten the goals and value of the company. In addition, the three-stage process of the "smoldering" crisis is considered, which allows preventing further development at one of its stages. A sudden corporate crisis develops by combining negative consequences and exceeding a critical level, which leads to the "release" of negative events. The types of crises are considered according to the degree of threat to corporate goals, as well as the nature and content of overcoming the smoldering corporate crisis, which depends on when the transformations and restoration of the management process begin. The matrix of the crisis process is also analyzed, which allows avoiding the crisis and coping with it on a substantive and emotional level. The importance of conducting this research lies in the early detection, early detection and early prevention of possible corporate crises. It also emphasizes the special importance of both strategic and operational crisis management, which are inextricably linked elements of the process of bringing an organization out of crisis. The results of the study can be used in the preparation of training courses within the framework of bachelor's and master's degree programs in the discipline "Crisis management".

