

ASPECTS OF ANTI-CRISIS DEVELOPMENT IN BUSINESS ORGANIZATIONS

Abstract: Today, in the development and dynamism of the modern market, crises in business organizations are commonplace. Overcoming the organizational crisis is one of the most complex tasks of government. This is a prerequisite for differentiating anti-crisis management as a specific type of management that aims at recognizing the symptoms of a crisis, revealing the reasons for it, and identifying appropriate response measures. That is why the organization's management efforts should be aimed at anticipating potential crises, reducing the adverse impact of crisis events, and timely removal from crisis.

Author information:

Daniela Yordanova

Department of Economic management

Faculty of Economics

St. Cyril and St. Methodius University of Veliko Tarnovo

(1, Arch. Georgi Kozarev str., Veliko Tarnovo 5000)

✉ yordanova_didka@abv.bg

🌐 Bulgaria

Keywords:

aspects, anti-crisis development, business organizations

Въведение

Днес, в развитието и динамичността на съвременния пазар, кризите в бизнес организациите са често явление. Преодоляването на организационната криза е една от най-сложните задачи на управлението. Това е предпоставка за обособяване на антикризисното управление като специфичен вид управление, което има за цел разпознаване на симптомите за настъпването на криза, разкриване на причините, които са я проявили и набелязване на подходящи мерки за реагиране. Ето защо усилията на мениджмънта на организацията трябва да бъдат насочени към предвиждане на потенциални кризи, намаляване на неблагоприятното въздействие от кризисните явления, както и навременно ѝ извеждане от криза. В това отношение се открояват значителни научни изследвания от нашата и чуждестранна литература, посветени на антикризисното управление за осигуряване на ефективно управление и защита от негативните последици, засегнали дадена бизнес организация.

Според чуждестранни учени и изследователи, управлението на организацията при цялостна икономическа криза се състои от набор от мерки, които се прилагат при несъстоятелност и конкретни дейности, които се извършени по време на реструктуриране, реорганизация или фалит. [1, 2, 3, 4, 5]

Антикризисното управление е система, която включва прилагането на методи за диагностициране на заплахата от фалит и съответно прилагане на мерки за преодоляване на кризата. [6]

Целта на настоящата статия е да се представят някои аспекти на антикризисното развитие в бизнес организациите, с цел справяне с негативните събития.

Теоретико-практически аспекти на антикризисното развитие в бизнес организацията

Антикризисното управление е комплексно по своя характер. М. Кузманова [7], посочва, че „антикризисното управление е тясно свързано с управлението на промените, т.е. управлението на промени трябва да се разглежда като антикризисно управление, защото кризата представлява

процес на промени, който засяга жизнеспособността на организацията и изисква спешни решения за промяна в тактически и стратегически план”. В тази връзка тя го разглежда като:

- управление на организацията по време на протичане на кризата;
- мониторинг на средата във връзка със своевременното разпознаване на симптомите на кризата;
- анализ и оценка на потенциалните кризи;
- решаване на проблемите, свързани с преодоляване на неплатежеспособността;
- предотвратяване на фалита на организацията;
- подготовка на хората в организацията за изпълнение на антикризисните планове за нейното оздравяване;
- разработване на антикризисна стратегия и др.

Според твърдение на М. Чиприянов [8] „антикризисното управление е процес, ориентиран към справяне с мащабни събития, които заплашват да навредят на бизнес организацията, на заинтересованите страни, а понякога и на обществото като цяло. То е процес на планиране на мерките, действията, процедурите за ограничаване на негативните ефекти от кризата.”

Ц. Зафирова [9] счита, че „антикризисното управление отразява управленските решения на микро ниво на управление за оздравяване, оцеляване или ликвидация на организацията”. Реализира се посредством разработване и осъществяване на комплексни програми за реструктуриране. Често това се налага поради несъвършено управление и неприспособимост към пазара, вследствие на което фирмата загубва своето равновесно състояние. Реструктурирането е насочено към нарастване на ефективността на дейностите, повишаване на конкурентоспособността и задържане на пазара. То включва в себе си комплекс от мероприятия, насочени към усъвършенстване организационната структура и функциите на управление: модернизиране на технологиите, подобряване на финансово-икономическата дейност на организацията, намаляване на разходите, по-добро използване на материалните и трудовите ресурси. За да е ефективна една бизнес организация, тя трябва да притежава както устойчивост, така също и гъвкавост.

Според учени и изследователи в областта на устойчивото развитие на организациите [10, 11, 12], най-важната цел на антикризисната програма е устойчивостта на работата, която се проявява в достигането на стойностите на показателите за платежеспособност и доходност, както и в поддържането на тяхното равнище за предотвратяване на повторна криза. В тази връзка за осигуряване на качеството на управление трябва да бъдат разработени перспективни стратегии в областта на конкурентоспособността, а също да се предвидят необходимите организационни мерки по всички аспекти на стопанското управление. [13] За целта, в зависимост от времето, необходимо за извършване на реструктуриране, процесът може да бъде разделен на пет етапа [14]:

Етап 1. Анализ на финансовите индикатори. Съществуват многобройни финансови индикатори, използвани от ръководството при осъществяване на обратна връзка. Чрез използването на оборотен капитал към общите активи, нетната печалба към общите активи, оперативната печалба към общите активи, собствения капитал към общия финансов дълг, приходите към активите и други финансови показатели, ръководството може да оцени състоянието на бизнес организацията. Анализът, базиран на финансовите показатели, е полезен като общ преглед на дейността ѝ през последните три години. Той може да покаже посоката на развитие на всяка една организация. Когато показателите са не са добри, обикновено трябва да се осигурят допълнителни ликвидни средства. Собствениците могат да предоставят тези средства чрез рекапитализация. Част от финансирането може да бъде предоставена от банки. Възможно

те да не искат да отпускат допълнителни средства, ако няма надежден план, основаващ се на реалистични прогнози. Това е така, защото банките изискват повече гаранции.

Етап 2. Подготовка на план-програма. Проучванията показва, че процесите по планиране управлението на организационни кризи започва с оценка на риска на управленските процеси, а също и със способностите и уменията за реагиране при кризи. Следователно успехът се определя от подходящият екип, общата стратегическа цел и първоначалните цели за справяне с проблема. [15] Някои примерни планове включват: план за управление на кризи; план за управление на инциденти; комуникационен план; план за непрекъснатост на бизнеса; план за възстановяване на бизнеса. Формирането на антикризисната програма трябва да предшества анализа на финансово-стопанската дейност на бизнес организацията, нейните активи и пасиви, осигуреността със собствени средства. Това позволява да се разкрият причините за кризисното състояние и да се набележат начини за неговото преодоляване. Целесъобразно е антикризисната програма да бъде формирана въз основа на изучаването на пазара, анализ на търсенето, обем на производството, ценообразуването, рекламата. Проблем се оказва ресурсното осигуряване на програмите, което е предизвикано от дефицит на парични средства при нерентабилните организации.

Разработването на антикризисен план има редица *предимства*: 1) организацията може да контролира ситуацията; 2) да избегне изтеглянето на капитал и активи, увеличавайки разходите; 3) антикризисният план позволява на организацията да избягва въвеждането на процедури по несъстоятелност. 4) въз основа на антикризисния план може да се развият нови области на бизнеса. [16] Разбира се, разработването на антикризисна програма трябва да отчита и *недостатъците*: 1) неправилно разработена антикризисна програма може да доведе до фалит на организацията, като продаде активи на цена, по-ниска от пазарната; 2) Ако организацията не носи отговорност за изпълнението на разработената програма, тя ще остане само на хартия. Важно е да се назначат хора, които ще изпълняват тази програма, да се подготви седмичен доклад за етапа на изпълнение и необходимите корекции в нея; 3) при изпълнение на програмата е важно бързо да се вземат решения с цел откриване на нови пазари и организиране продажбите.

Важно да се вземе предвид, че често организацията няма възможност да влияе на ситуацията (относно налагане на санкции, вземане на решения от правителството или ведомствата, промените в курса на валутата), но може бързо да се отговорим на това.

Етап 3. Изпълнение на план-програмата. За правилното изпълнение на плана за управление на кризи, ръководителят на организацията трябва да изпълни следните действия: определяне на лицето, отговорно за изпълнението на плана в организацията и за необходимото прецизиране на плана; разпространяване на плана сред ръководители и служители, след което се консолидира и обсъждат ролята по време на криза; преразглеждане на плана и провеждане на редовни срещи с екипа за управление на кризи; изготвяне на конкретни стъпки и указания за действията, които трябва да бъдат предприети в кризисната ситуация; провеждане на обучение, което симулира кризисна ситуация.

Етап 4. Стабилизиране на бизнес дейностите. За стабилизиране на бизнес дейностите и преодоляване на кризисната ситуация са следните известни от теорията и практиката методи:

Метод 1. Промяна в организационната структура. Целта е по време на криза намаляване на нивата в йерархията до минимум, без това да пречи на дейността.

В. И. Орехов и др. [17] предлагат различни промени в организационната структура след избор на кризисна стратегия в зависимост от размера на организацията. В големите организации, където персоналът възприема измененията отрицателно, е необходимо да се използва двойна структура. Това е уместно в случаите, когато внедряването на кризисни стратегии се определя от оперативната дейност.

Метод 2. Промяна целта на организацията. В резултат на възникнали нови обстоятелства и заплахи от криза е необходимо поставяне на нови цели, свързани с излизане от нея или намаляване на действието ѝ. В тази връзка е задължително определяне на индикатори, които да покажат резултатите от действията на организацията. Между целите на организацията и целите на структурните подразделения е от значение да съществува обвързаност. [18]

Метод 3. Съкращаване на разходите и оптимизиране на бизнес процесите. А. Земсков [19] счита, че важни за оптимизацията на бизнес процесите са: намаляване на разходите, подобряване на качеството на продуктите, увеличаване на скоростта на производство, освобождаване на работно време и др. Той предлага по-различен подход за класиране важноста на процесите: стратегическо значение на процеса за организация, неговото финансово значение, честота на процеса, очаквания на външни и вътрешни потребители.

Метод 4. Увеличаване на парични наличности в организацията. В условия на криза този метод се реализира по следните начини: продажба или даване под наем на активи; оптимизация на продажбите; изменение на кредитната политика.

Метод 5. Реструктуриране на задлъжнялостта. Това е процес на подготовка и изпълнение на ред последователни сделки между организацията и нейните кредитори. Основната цел е получаване на различни отстъпки от кредиторите: съкращаване на общата сума на задълженията, освобождаване от заплащане на надценки или намаляване на техните ставки, отсрочване на падежа.

Метод 6. Въвеждане на иновации. Това предполага въвеждане на радикални иновации за създаване на принципно нови технологии и продукти, за да се подобри и стабилизира позицията на организацията. У. Деминг [20] описва 14 принципа за развитие на организациите. Те подтикват организациите да се развиват и непрекъснато да правят нововъведения, за да се предотврати и преодолее криза. Според него фактори, допринасящи за развитие на иновациите са: запазване и разширяване на базата, намаляване на разходите, реализация на предложенията на потребителите, увеличаване на научния и технически потенциал на специалистите и имидж.

Метод 7. Преструктуриране, реинженеринг и реорганизация.

Преструктурирането е процес на въвеждане на промени в производствените дейности за поддържане или увеличаване на рентабилността под натиска на променящите се външни икономически условия. [21] Близко до преструктуриране е методът *реинженеринг*. Реинженерингът представлява система от взаимосвързани процеси, свързани с промяна на старите и формиране на нови такива. [22] *Реорганизацията* е процес на съществени изменения в организацията, които засягат всички значими аспекти на дейността ѝ: продукти, асортимент, фактори на производство, система на управление. Тя се осъществява под формата на сливане, разделяне или преобразуване. В конкретен случай всичко зависи от стратегическите цели на организацията.

Етап 5. Растеж на бизнес организацията. Разрастващите се организации след криза са изправени пред редица предизвикателства. С разрастването на дейностите, различните проблеми и възможности изискват различни решения - това, което работи преди година, може да не е най-добрият подход сега. Признаването и преодоляването на грешките, свързани с растежа, е от съществено значение за организацията. Конкретните рискове и грешки, които най-често засягат разрастващия се бизнес, са свързани са: [23]

- *Тенденциите на пазара.* Разбирането къде се намират продукти на организацията в техния жизнен цикъл, може да помогне за увеличаване на общата рентабилност. Пазарни проучвания трябва да бъдат непрекъснати. В същото време трябва да инвестира в иновации, за да се изгради поток от нови, печеливши продукти на пазара.

- *Дългосрочно планиране.* Всяко развитие носи със себе си променящи се рискове. Струва си редовно да се преглеждат рисковете, пред които е изправена организацията и да се разработват планове за действие в извънредни ситуации.

- *Паричен поток и финансово управление.* Контролът на паричните потоци е важен за всяка бизнес организация. Осигуряването на най-доброто използване на финансите трябва е ключов елемент в планирането и оценката на новите възможности. Ефективното управление на кредитите и контрол на просрочените дългове, са от съществено значение. Контролът на запасите и ефективното управление на доставчиците стават също са от значение за растеж на организацията. Ключово решение е дали да се привлекат външни инвеститори, които да осигурят капитала, необходим за по-нататъшно разширяване.

- *Разрешаване на предизвикателства.* Определянето на основните двигатели на растежа е начин да се разбере на кое да се отдаде приоритет. Успешният подход за управление се фокусира върху водещи служители и мениджърския екип за изграждане на бизнес стратегия.

- *Системи за управление.* Всички организации разчитат на голям обем информация - финансови записи, взаимодействия с клиенти и други бизнес контакти, подробности за служителите, регулаторни изисквания и т.н. Това е невъзможно и неефективно ефективно без подходящите системи. Вместо да се третира всеки проблем като еднократен, е полезно разработване на системи и структури, които улесняват справянето в бъдеще. Това е част от подпомагане на бизнес организацията да се развива. Много разрастващи се организации намират използването на установени стандарти за управление като един от най-ефективните начини за въвеждане на най-добри практики.

- *Умения и нагласи.* За развиване на бизнес организацията е необходимо правилно делегиране, доверявайки се на мениджърския екип. При растеж на бизнеса трябва да се развиват уменията за управление на времето и фокусиране върху това, което е наистина важно. За много успешни предприемачи научаването да слушат и приемат съвети е едно от най-трудните предизвикателства, пред които са изправени.

- *Обучение и развитие на служителите.* Обучението и развитието са в основата на кризисното управление. То включва идентифициране на критичните задачи и дейности, необходими по време на кризисна ситуация, а също така знания и умения, необходими за успешно завършване на тези дейности. [24, 25]

Посочените аспекти на антикризисното развитие в петте етапи, значително ще бъдат ефективни чрез управление на комуникацията. „Корпоративните комуникации са едни от водещите фактори в развитието на всяка бизнес организация. Връзка между видимо и невидимо, корпоративните комуникации са двигателят на фирмения живот. Основното им значение се изразява в изграждането и поддържането на доверие: в социално-икономическата роля на отделните компании и в предимствата на техните брандове”. [26]

Основна роля в системата на антикризисното управление на дадена организация се отнежда на широко използване на вътрешните механизми за финансова стабилизация. Това е свързано с факта, че успешното прилагане на тези механизми позволява не само да се премахне заплахата от банкрут, но и в значителна степен да се ускори икономическото развитие на фирмата.

Финансовата стабилизация в условията на криза според Ц. Дилков [12], следва да се осъществява по следните етапи: 1) Отстраняване на неплатежоспособност. Най-неотложната задача в системата от мерки за финансова стабилизация, е възстановяване способността за осъществяване на плащания по финансовите си задължения, за да предотврати банкрута. 2) Възстановяване на финансовото равновесие. Това ще позволи да се отстрани заплахата от банкрут не само в кратък, но и в относително по-продължителен период от време. 3) Осигуряване на финансовото равновесие за продължителен период. Пълната финансова стабилизация се

постига само тогава, когато фирмата е създала предпоставки за устойчив растеж чрез коригиране на неблагоприятните фактори за финансовата стратегия на фирмата.

В системата от мерки и инструменти за антикризисно управление, насочени към извеждане на бизнес организацията от кризисно финансово състояние, важна роля се отрежда на антикризисната стратегия. Чрез антикризисната стратегия се определят следните основни области на действие на мениджърите: [27, 28] увеличаване на приходите чрез навлизане на нови пазари; увеличаване на плановете за продажби; разширяване на номенклатурата на продуктите; намаляване на оперативните разходи; преразглеждане на политиката на работа с купувачи и доставчици; преразглеждане на производствения цикъл; съществена реорганизация; технологично реструктуриране на фирмата и превеждането ѝ в ново организационно състояние. Реализацията на посочените области на действие е свързана с прилагане на широк спектър от антикризисни иновации. [29]

Заклучение

Една от най-важните задачи пред ръководството за антикризисно развитие на бизнес организацията, е непрекъсната диагностика и актуализиране на нейната стратегия. Процесът по разработване на стратегия се основава на изучаването на всички възможни направления на развитието на дейността и избор на общо направление в процеса на оздравяване на организацията. Важно е да се извлекат поуки от грешки на мениджмънта и да не се допускат отново. Антикризисната стратегия, която трябва да се избере зависи от множество фактори на външната и вътрешната среда и от множеството специфични ситуации и проблеми във конкретната организация.

References:

1. Altman, E.I., Hotchkiss, E., 2006: *Corporate Financial Distress and Bankruptcy: Predict and Avoid Bankruptcy, Analyze and Invest in Distressed Debt*. Third ed. New York: Wiley Finance.
2. Korotkov, E.M., 2003: *Antikrizisnoe upravlenie*. Moskva: Infra-M, s. 432.
3. Avdoshina, Z. A., 2012: *Antikrizisnoe upravlenie: sushtnosty, diagnostika, metodiki*. Planovo-ekonomicheskiiy otdel. № 07, s. 3-10.
4. Blank, I., 2006: *Antikrizisnoe finansovoe upravlenie predpriyatiem*. Kiev: ЭЛЫГА, s. 672.
5. Reshetnikova, E. A., 2011: *Teoreticheskie osnovy diagnostiki krizisov v sisteme upravleniya organizatsiy*. Vestnik BIST, №. 3 (11), s. 103-110.
6. Garskaite-Milvydiene, K., 2014: *Anti-Crisis Management of Enterprises as Precondition of Sustainable Entrepreneurship*. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 1(4), [http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.4\(1\)](http://dx.doi.org/10.9770/jesi.2014.1.4(1)).
7. Kuzmanova, M., 2015: *Antikrizisno upravlenie*. Izd. kompleks –UNSS, Sofia.
8. Chipriyanov, M., E., 2014: *Linkova. Antikrizisen menidzhmant*. Abagar, V. Tarnovo.
9. Zafirova, Ts., 2014: *Strategicheski aspekti v upravlението na organizatsionni krizi*. Izd. „Nauka”, Varna.
10. Penchev, P., 2008: *Organizatsionno razvitie*. Abagar, V. Tarnovo.
11. Kamenov, K., 1996: *Ustoychivo razvitie*, izd. Abagar, V. Tarnovo.
12. Dilkov, Ts., 2011: *Biznes strategii*, Svishtov, s.137-141.
13. Ansoff, I., 1989: *Strategicheskoe upravlenie*. Ekonomika.
14. Scherrer, P. S., 2003: *Management turnarounds: diagnosing business ailments*, *Corporate Governance: The international journal of business in society*, Vol. 3 Iss 4 pp. 52 – 62.
15. Yordanova, D., 2019: *Vazmozhnosti za effektivno upravlenie na organizatsionni krizi*. Izd. IVIS, V. Tarnovo, s. 102.

16. Shestakova, E. V., 2015: Plan razrabotki antikrizisnykh programm, „Planovo-ekonomicheskii otdel” № 5, https://www.profiz.ru/peo/5_2015/plan_razrabotki/
17. Orehov, V.I., K. V. Baldin, N.P. Gaponenko, 2006: Antikrizisnoe upravlenie. Infra-M, Moskva.
18. Pencheva, I., 2004: Organizatsionno povedenie. Abagar, V. Tarnovo, s. 135.
19. Zemskov, A. E., 2014: Uslovia i faktory optimizatsii biznes-protsessov. Innovatsionnaya ekonomika: informatsia, analitika, prognozy, №3, s. 47.
20. Deming, U., 2014: Izhod ot krizata. Izd. Reksintegra.
21. Mazur, I. I., Shapiro V. D., 2000: Restrukturizatsia predpriyatii i kompanii, Moskva.
22. Titov, K. M., 2008: Antikrizisnoe upravlenie predpriatiem na osnove reinzhiniringa biznes-protsessov. Mikroekonomika, №3, s. 14.
23. The challenges of growing a business - and how to meet them, 2009; <https://www.infoentrepreneurs.org/en/guides/the-challenges-of-growing-a-business---and-how-to-meet-them/>
24. Yusko, K., Goldstein, H., 1997: Selecting and developing crisis leaders using competency- based simulations. Journal of Contingencies and Crisis Management, 5(4), p. 216-223.
25. Wang, W., Belardo, S., 2005: Strategic integration: A knowledge management approach to crisis management. Proceedings of the 38th Hawaii International Conference on System Sciences, Big Island, Hawaii: IEEE Computer Society, p. 252-260.
26. Hristova, H., 2018: „Falshivi novini v korporativnite komunikatsii”. Medii i komunikatsii na 21. vek, tom 2, s. 31-32.
27. Golikova, N., 2014: Anticrisis management of the company development. North-Caucasian Federal University, Stavropol, Russia. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/36067/1/Golikova%20Anticrisis%20management.pdf>
28. Vachkov, S., E. Spasova, Y. Yordanov, D. Rafailov, 2011: Reshenia v korporativnite finansi, Varna, s. 343-344.
29. Korotkov, Э. i dr., 2008: Antikrizisnoe upravlenie, INFRA-M, Moskva.