

---

## **ПРАКТИКА НА КРИЗИСНИЯ МЕНИДЖМЪНД ПРИ ПРЕВЕНЦИЯ И РАЗРЕШАВАНЕ НА КРИЗИ В ИНФОРМАЦИОННО- ФИНАНСОВА БИЗНЕС СРЕДА**

**Антонио Андонов**  
[andonov@vtu.bg](mailto:andonov@vtu.bg)

***Висше транспортно училище “Тодор Каблешков”,  
гр. София 1574, ул. „Гео Милев” №158,  
БЪЛГАРИЯ***

***Ключови думи:*** кризисен мениджмънд, кризисен реинженеринг

***Резюме:*** Увеличаването на несигурността е резултат от различни фактори. В резултат от идеологическата промяна в политиката и бизнеса, от централизирано планиране към динамиката на свободния пазар се появяват по сложни социологически системи. Освен това появата на новите технологии ускорява промяната по непредсказуем начин. Кризисната ситуация е резултат от едновременното съвместно негативно действие на външни и вътрешни фактори. В предложената статия на основата на общите определения, функции, динамика и класификации и взаимодействия при кризи се дискутират причините за възникване на кризи в информационно-финансова среда, антикризисни мероприятия и формиране на антикризисен екип, планиране и реализация на антикризисен бизнес-реинженеринг.

### **Въведение**

Гръцката дума “кризис” означава решение. Понятието криза се използва по отношение на всеки рязък преход, по всички променливи, възприемани от хората като нарушение на непрекъснатостта. От външна страна определянето на кризисна ситуация е просто и очевидно: това е смяна на организационната форма на комплекса. Като се анализират възможните кризисни ситуации може да се каже, че криза – това е нарушаване на правилата и нормите в дадена система. Тя настъпва когато елементите на системата влизат в противоречие и нарушават установеното равновесие. Произволна криза, независимо от нейната същност се характеризира с три елемента: продължителност, тенденция за нарастване и елемент на изненада. Кризата винаги възниква и се развива много бързо, при което не достига време за контрол на възникващите противоречия и за възстановяване на нарушените правила на функциониране на системата. Когато все пак има време за адекватна реакция и действия насочени към съхраняване на установените правила, кризата се проявява на по ниско ниво. От това произтича още една важна характеристика на кризата: нейната относителност. Възможността за нарастване на кризата и нейния максимум може да разруши системата, ако кризата не бъде разрешена в срок. Независимо от възможността за осъществяване на контрол върху кризисните фактори елемента на сюрприз

съществува винаги в определена степен. Сюрприза се състои не само в настъпването на криза, но и в характера на нейното проявление. Като правило кризата може да доведе до непредсказуеми събития.

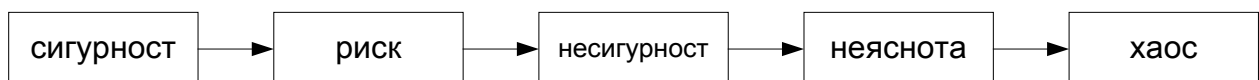
Всяка криза е уникална. Тя се проявява в определена система и по определен начин, които не могат да бъдат възпроизведени. От друга страна кризите имат сходни характеристики, форми, структури и развитие. Кризите Като процес се състоят от следните елементи:

1. Предкризисен, латентен, скрит период на развитие на рискови фактори до възникване на конфликт или инцидент, който се счита за начало на кризисна ситуация.
2. 2. Първи период на кризата – ескалация на кризата: период на нарастване на напрежението, на конфронтация и изостряне на противоречията, достигането на критична точка на развитие на кризата в която кризата може да бъде разрешена, блокирана или да премине в конфликт нарушавайки равновесието.
3. Втори период – деескалация на кризата: смекчаване на кризата и преминаване към фаза на депресия, временно равновесие и установяване на устойчиво функциониране на системата.

Най важно значение в теорията на кризисния мениджмънд има диагностиката на кризите и избора на адекватни методи и средства за изход от кризата с най-малки загуби и в най-кратък срок.

Увеличаването на несигурността е резултат от различни фактори. В резултат от идеологическата промяна в политиката и бизнеса, от централизирано планиране към динамиката на свободния пазар, се появяват по-сложни социологически системи. Освен това бурното развитие на новите технологии ускорява промяната по непредсказуем начин. В допълнение на това се наблюдават и дълбоки демографски промени. Комбинацията от тези фактори ускорява несигурността.

Промяната в посока на по-голяма неяснота и несигурност може да се илюстрира така:



За да се установят причините, довели една фирма до кризисна ситуация, трябва да се създаде група за анализ, чийто членове да са подчинени само и непосредствено на собственика на фирмата. Това най-добре може да стане като се привлекат независими аудитори, бизнес-консултанти и други тясно профилирани в тази област специалисти. Освен това трябва да се осигури пълното им съдействие от страна на всички длъжностни лица на фирмата, чиято дейност ще се проверява, като им се осигури достъп до цялата необходима информация. Именно затова такава група специалисти трябва да има особен статус и достатъчно големи пълномощия, утвърдени със заповед от ръководителя или с решение на управителния съвет на фирмата.

Спецификата на управление на компанията в условията на вътрешна финансова криза, се състои в необходимостта от използване на такива методи на управление, които значително да се различават от ръководството при нормални условия. Като елементи на антикризисното управление може да се посочат например:

- повишаване на производителността на труда;
- съкращаване на разходите,

- търсене на нови пазари за реализация на капитала,
- разширяване или свиване на асортиментите на производство,
- повишаване качеството на продукцията и мениджмента,
- реструктуризация на активите и пасивите на фирмата,
- осъвършенстване на маркетинговата политика и т. н.

Всичко това обаче е необходимо да се прави постоянно, независимо от това, в какво положение се намира фирмата.

## 2. Анализ на причините за възникване на кризисна ситуация:

Съдържа следните основни етапи:

1. **Исторически анализ.** Като първи етап на изследване на кризисната ситуация може да се дефинира определяне на причините за възникването и. Търсенето на “корените на всички беди” във фирмата трябва да започне с изучаване на динамиката на измененията на основните, най-значими показатели от дейността и по периоди. Именно такъв анализ позволява да се определи момента на възникване на отрицателните фактори. След като се установи този преломен момент във финансовото състояние на фирмата, трябва да се изясни какво необичайно събитие се е случило тогава.
2. **Структурен анализ.** Крайното финансово състояние на фирмата представлява сбор от финансовите резултати от различните видове дейности на всички нейни подразделения. Понякога, за да се стесни областта на търсене на факторите, които имат отрицателно влияние, трябва да се уточни кои структурни елементи, формиращи финансовите резултати на фирмата, имат негативно влияние.
3. **Класификация на факторите.** Кризисното състояние на предприятията може да възникне по следните причини:
  - злоупотреба от страна на мениджърите или персонала;
  - изменение на пазарните условия;
  - натиск от страна на конкурентите;
  - дейността на проверяващите или контролиращите държавни органи;
  - въвеждане на нови закони или други нормативни актове, включително и международни спогодби;
  - изменения в политическата ситуация;
  - стихийни бедствия и т. н.

Трябва да се отбележи, че каквито и да са конкретните “видими” причини за влошаване на финансовото състояние, първопричина за всяко кризисно положение са действията или бездействията на висшето ръководство (мениджмента) на фирмата. Или, казано с други думи, първопричината за финансовата загуба в една организация, е винаги субективна. Антикризисното управление изисква от мениджерите на фирмата провеждане на необичайни и нетрадиционни, (а понякога даже и неприемливи) при нормално състояние, мероприятия. Съставът и изборът на такива средства зависи и от конкретните причини и грешки, които са довели до финансовите затруднения във фирмата. Но основната разлика на ефективните антикризисни мероприятия е повишеният риск от провежданите операции, който не би бил допустим при обикновени условия.

## 3. Стратегии за промяна промяна в насоките на развитие на фирмата в кризисна ситуация. Кризисен бизнес-реинжинеринг.

Много често разпространена причина за финансовите неуспехи в една фирма, се явява неправилният **избор на основните критерии на ефективна дейност**. Така например, едни компании могат да се ориентират към доходи от ръст на обема на

производство, други към завземане или монополизация на пазара. Тези категории, безусловно са важни цели на развитие, но не може да се считат за главни. Както вече бе отбелязано, най-голямо внимание в дейността на компанията заслужават следните два основни показателя (резултата): размерът на паричната печалба и нивото на рентабилността на целия капитал. Тези показатели трябва да се определят, изхождайки от движението на паричните средства в компанията. Так, например, реалната печалба за една фирма е разликата между положителните и отрицателните платежни средства, а нивото на рентабилността най-обективно се определя като отношение на дадената парична печалба към всички разходи.

Именно затова основен обект на реформите в условията на кризисна ситуация са критериите на ефективност и оптималност, определени в отношение спрямо всички стопански операции.

Във всяка фирма съществуват множество различни критерии на развитие като: обем на производство, разходи, срокове на обратимост, печалба, рентабилност, дял на пазара и много други- но всички те са показатели, които подлежат на максимизиране или минимизиране. тези и аналогичните им показатели неизбежно встъпват по между си в противоречие. Така, например, увеличението на обема на производство може на някой етап на развитие да понижи нивото на рентабилността, а намаляването на разходите може, в свой ред да понижи качеството на продукцията и т. н. Всички тези обективни трудности изискват в процеса на разработка или корекция на плановете на развитие да се направи избор на единен критерий на оптималност, максимизирането или минимизирането на който да бъде подчинен на динамиката на изменение на всички останали показатели.

Стратегиите на обрата се използват широко и са доказали своята ефективност в антикризисното управление.

Те се базират на стратегиите на съкращаване на разходите и обикновено включват изменения в общите усилия по свиване, преразпределение или препланиране на съществуващите стоки (услуги) с едновременна разработка на нови такива. Стратегиите на съкращаване на разходите най-често са рассчитани на краткосрочно действие и са създадени за бързо достигане на резултатите. Стратегиите на съкращаване на разходите и на обрата могат да се реализират едновременно.

Стратегията на обрата може да се използва при постигане на следните цели:

- увеличаване на нивото на предишните достижения, ако това е възможно;
- съсредоточаване на стратегическите решения за функционално подобряване и съкращаване на подразделенията с отрицателно движение на средствата;
- продължаване на обслужването на потребители със същия асортимент стоки и услуги, макар че за това да съществува необходимост от съкращаване;
- преминаване в по-голяма стратегическа група в дадения отрасъл;
- преминаване в по-малка стратегическа група в дадения отрасъл;
- по-ефективно конкуриране в съществуващата стратегическа група в отрасъла, използвайки различните методи на конкуренция.

Изборът на който и да е вид на стратегия на обрата зависи от конкретната ситуация. За неговото определяне е необходимо да се отговори на следните въпроси:

- Необходимо ли е да се направи това?
- Ще може ли предприятието пак да стане печелившо в дългосрочен план
- Какво е оперативното му състояние и стратегическото положение в настоящия момент?

Методите на кризисния реинжинеринг са създадени в началото на 90-те години и до днес се разглеждат като ефективно средство за разработка на антикризиса стратегия. Реинжинерингът предполага не частично подобряване на бизнес-процесите, а радикалното им изменение. Така например А. Аскери и др. определят реинжинерингът като фундаментално переосмисляне и реконструиране на организационните процеси с цел постигане на значителен напредък по такива показатели, като цена, качество, следпродажно обслужване и интензивност на работа. Провеждането на реинжинеринг е целесъобразно, когато е необходимо да се достигне бързо подобряване на икономическите показатели на дейността на фирмата, както от гледна точка на самата фирма, така и от гледна точка на потребителите.

Реинжинерингът се свързва с переосмисляне на работните процеси с цел рязко подобряване на такива параметри, като качество, услуги и оперативност, намаляване на издържките. Такава бърза и радикална реконструкция на стратегически важни бизнес-процеси се прави с цел оптимизация на работния поток и повишаване на производителността. По такъв начин съвкупността от усилията на компанията по преобразуване на системата на производство и управление, може да се обозначи с термина «реинжинеринг». Независимо от това, под какъв ъгъл се разглеждат реинжинеринговите стратегии от редовите сътрудници и ръководството на компанията, неговото главно значение е постигането на конкурентни преимущества по различни показатели: една фирма ще приема, че най-обещаващо е усъвършенстването на продукцията, друга — изменението в ценовата политика, трета — бързото обслужване на клиентите и т.н. Осъществяването на бизнес-реинжинеринга предполага планиране и реализация на следните етапи на управление:

- Постановка на задачата и уточняване целите на фирмата на основа на анализа на нейната стратегия и потребности.
- Създаване на модел на съществуващата компания. На този етапе мениджърите или консултантите разработват основните бизнес-процеси и оценяват тяхната ефективност.
- Перепроектиране на бизнес-процесите. Внедряване на по-ефективни работни процедури, определяне на методите на използване на компютърните технологии, проектиране на необходимите изменения в работата на персонала.
- Разработка на система на организационно взаимодействие на персонала. На този етап се разработва системата на мотивация, организира се изпълнението на задачите, създават се и се внедряват програми за подготовка на специалистите.
- Подготовка на поддържащите информационни системи.
- Определяне на съществуващите ресурси (финанси, оборудване, програмно обезпечаване, персонал), необходими за осъществяване на реинжинеринга.
- Внедряване на нови процеси на основа на интеграция, обучение на кадрите, преход към нова организация на дейността на фирмата.

Резултатите от реинжинеринга - това са дълбоки изменения в организационната култура, бизнес-процесите, структурата и технологията, базиращи се на осъществяване на планираните организационни изменения.