

# Концепцията за управление на предприятията в криза

**доц. д-р Донка Андреева**  
УНСС, катедра „Индустиален бизнес“  
e-mail: dc\_andreeva@abv.bg

**Резюме:** Статията предлага концепция за управление на предприятията в криза. Основен акцент се поставя върху два основни елемента на концепцията: първо, диагностика на ситуацията в предприятието въз основа на финансовите отчети, и второ, какви действия може да предприеме мениджърският екип, независимо дали е съществуващият, или нов. В статията се посочва как предприятието може да се защити от конкурентите и да влияе върху петте равновесни сили, за да не губи своето равновесие и предотврати евентуална криза. Целта на настоящата статия е да се покаже как въз основа на анализ на баланса и отчетта за приходите и разходите на предприятието могат да бъдат установени симптомите на евентуална криза, които не са единствените, и да се предложат действия за преодоляване на стоящите зад тях по-дълбоки причини. Тезата ни е, че кризата в предприятията е с по-трайни характеристики, засяга по-дълбоко основните показатели на предприятието. Критична ситуация е това, което не е свързано с дълбоки необратими промени в предприятието. А когато е свързано с тях, е близка до кризата в предприятието.

**Ключови думи:** криза, критична ситуация, равновесие, кризисен мениджмънт.

**JEL:** D74, D92, J33.

**Н**арастващата глобализация на пазарите на стоки и услуги и пазарите на средства за производство до такава степен е ускорила изравняването на разликите в конкуренцията между пазари и предприятия, че нито едно предприятие не е в състояние да разчита на факта, че ще бъде пощадено от международните влияния. Докато преди време скоростта на потоците между интернационалните пазари е била сравнително ниска, и с това изравняването – относително бавно или съвсем не е имало такова, днес при силно развити комуникационни средства и разнообразни и бързи начини на транспортиране всеки продукт и всяка услуга са бързо достъпни. Езикът също вече не е пречка. Английският език се приема във всяка страна, която иска да вземе участие в развитието на стопанския процес като средство за комуникация.

Всичко това може да доведе до следната ситуация: предприятията, които не успеят своевременно да се нагодят, губят своето равновесие и изпадат в критична ситуация и евентуална криза.

## Кога едно предприятие се намира в криза?

**К**ризата е с по-трайни характеристики, гори необратими, и засяга по-дълбоко основните показатели на предприятието.

Едно предприятие е в **критична ситуация** тогава, когато не посреща влиянията на външната и вътрешната среда, които го

изваждат от **равновесие**. Основните характеристики на предприятието в **критична ситуация** не са свързани с дълбоки необратими промени, а когато са свързани с тях, предприятието е близко до **криза**.

Всяко предприятие е подложено на **криза**<sup>1</sup>. Тя може да се избегне, когато предприятието незабавно реши проблемите с нарушено равновесие.

### Какво предотвратява излизането на едно предприятие от равновесие?

**З**а да се отговори на този въпрос, трябва:

Първо, предприятието да е в състояние да посреща влиянието на външната среда и да заема позиция, от която може най-добре да се защити от конкурентите, като влияе върху петте конкурентни сили<sup>2</sup> – доставчици, клиенти, продукти заместители, постоянни конкуренти, нови конкуренти.

Второ, да бъде направен анализ на статиите в баланса и отчета за приходите и разходите на дадено активно предприятие, за да бъдат установени вътре в предприятието симптомите на нарушено равновесие и евентуална криза, като се направят предложения за стоящите зад тях по-дълбоки причини.

В изложението ще се спрем последователно на тези два поставени въпроса. Различни действащи сили безусловно играят важна роля във формирането на конкурентна среда на предприятието.

Съществуват шест основни предпоставки<sup>3</sup>, създаващи бариери за влизането на конкурентите.

1. Икономия, обусловена от ръста на мащабите на производство.
2. Диверсификация на продукта.
3. Потребност от капитал.
4. По-високи издръжки на предприятието при използването на авангардни технологии, достъп до най-добрите източници на суровини, държавни субсидии и др.
5. Достъп до канали за реализация на нови продукти и услуги.
6. Политика на правителството (регулативни мерки). Правителството може даже да ограничи достъпа до някои източници на суровини, да ограничи лицензирането на дейности или да използва мерки от екологично-то законодателство.

Широко дискутирана е и концепцията за кривата на опита като противидействаща бариера за влизането на конкурентите.

Съгласно тази концепция разходите на единица продукция намаляват в много предприятия с опит или разрастване от гледна точка на производствения опит. Ако снижаването на разходите е предизвикано от нарастването на производството на предприятието за сметка на по-производителна техника и технология, тогава потенциалният конкурент може да се окаже по-ефективен, отколкото опитните конкуренти.

Още няколко елемента за борба с конкурентите:

Първо, височината на създаваната бариера зависи от това, доколко са от значение

<sup>1</sup> Brauckmann, D., Konzeption zur Sanierung von Unternehmen in der Krise, <http://www.dbm-dirk-brauckmann.homepage.t-online.de>

<sup>2</sup> Портер, М., Издателски дом „Вилъямс“, Санкт-Петербург – Москва – Киев, 2002, с. 32-48.

<sup>3</sup> Портер, М., Издателски дом „Вилъямс“, Санкт-Петербург – Москва – Киев, 2002, с. 34.

разходите при конкуренцията в сравнение с други области като маркетинг, продажби и инвестиции.

Второ, новите конкуренти могат да изпреварят лидерите при вкарване на иновации, водещи към съвсем нови технологии и създаващи по такъв начин съвършено нова крива на опита.

В крайна сметка залог за успешен ръст и за оцеляване на предприятието е да се отвоюва позиция на пазара, по-малко уязвима от атаките на конкурентите, както и заемаща стабилно положение от страна на купувачи, доставчици и производители на стоки заместители. Укрепването на такава позиция може да се изрази в много форми: в укрепване на връзките с изгодни купувачи; в диверсификация на продуктите и достигане на технологично превъзходство.

Вътрешните влияния, които може да са причина за изваждането на едно предприятие от равновесие, могат да се открият въз основа на анализа на финансовите отчети на предприятието. Само по този начин може да се получи обстойна информация. Балансът отразява имуществената или статичната структура, отчетата за приходите и разходите (ОПР), структурата на икономическия процес или динамичната структура.

### Активна страна на баланса

- Прекалено завишени нематериални активи: касовата наличност е използвана за закупуването на лицензи, софтуер или други права; направено е много повече, отколкото е необходимо, за постигането на икономическа добавена стойност; капиталът е вложен

в погрешни активи, той вече не е на разположение за други цели; освен това имаме високи амортизационни отчисления<sup>4</sup>. **Грешки на мениджмънта.**

- Прекалено завишени материални активи: поради закупуване на скъпо струваща техника, която може да не е технически необходима за процеса по създаване на добавена стойност. Много често се забравя и фактът, че средносрочното влагане на капитал в подобни материални активи не може да бъде или може да бъде ликвидно само с висока загуба. Освен това твърде високите амортизационни отчисления отежняват kalkulацията на разходите. Еквивалент на това са липсващите инвестиции за поддържане и подобряване на процеса по създаване на добавена стойност. И двете са **грешки на мениджмънта.**

- Влагане на капитал в дялови участия с цел създаване на стратегически альянси, без да се има предвид доходността от участието. Подобно финансово инвестиране често подлежи на влиянието на модерните тенденции и външните влияния. Пример от недалечното минало е била модерната за тогава тенденция непременно да се създават Joint Ventures в народна република Китай. Всеки, който не е бил в Азия, е бил вън от играта. Друга причина за подобни участия могат да бъдат и изискванията на клиентите при разработването на проекти. Много често не се съблюдава фактът, че управлението на гъщерните дружества или кооперирането в Joint Ventures изисква дялово участие с ноу-хау и ангажира значителен мениджърски капацитет, особено в случаи, когато гъщерното дружество се намира в чужбина и част от мениджърите трябва да се съобразяват с чуждото законодателство и култура. Това не означава, че подобни обединения не са целесъобразни, напротив,

<sup>4</sup> На базата на стандарт № 4 се начисляват и отчитат амортизациите на ДМА и НДА – например програмни продукти с висока стойност. В условията на криза амортизациите на скъпо струващи дълготрайни активи е отежняващ елемент. Не се използват техните капацитетни възможности, няма производство и приходи от продажба, а се трупат амортизации (разходи) и това влияе отрицателно на финансовия резултат на предприятието.

мерките, свързани с тях, трябва добре да се обмислят, както и да се изчислят добре времето, разходите и рисковете. **Грешки на сътрудниците/мениджърите.**

- Влагане на капитал в закупуване на суровини, спомагателни и производствени материали и в изграждане на складови бази. Обширните складови бази са целесъобразни само когато не може да бъде осигурено бързо снабдяване. Все пак това трябва да бъде изключение. Осигуряване на бързо снабдяване с материали или услуги е зависимо от уменията и бързината, с които се правят покупките. Създаването на складови бази води до огромна загуба на време за снабдяващата се страна, а с това също и до разход на капитал. **Грешки на мениджърите, неопитност, страх от международни контакти.**

- Предоставяне на капитал на клиенти, но с бавно и внимателно събиране на вземанията. Работата по предоставянето на капитал трябва да се остави на кредитните институти. Тя е техен продукт. Всеки, който поръчва определена стока или услуга, трябва да е сигурен, че ще е в състояние да я заплати. Клиентът може и трябва да бъде уважаван с всякакви възможни услуги, а не само с отстъпки. **Грешки на мениджърите, страх на пласмента от клиенти, неопитност, недобре организирано фактуриране, немарливо счетоводство, лошо предупреждение.**

### Пасивна страна на баланса

- Декапитализиране на предприятието със собствен капитал. Принципно при собствения капитал трябва да бъде постигнат много по-голям процент на охлвяване, отколкото при привлечения капитал, така че

при добре функциониращо предприятие да може да бъде постигнато минимално ниво на собствения капитал, който има подсигуриращ ефект, свързан с намаляване на колебанията и създаване на добър имидж пред чуждите кредитори. Един акционер, който предоставя малка част собствен капитал, не може да има доверие в своето дружество. Защо тогава един чужд кредитор да има? **Грешки на сътрудниците.**

- Отчетът за приходите и разходите е част от отчета за собствения капитал и е често срещаният причинител на неравновесие в счетоводния баланс. По-нататък ще продължим да изхождаме от това в отчета за приходи и разходи.

- Отчисленията в резервния фонд имат характер на запаси, но често се приемат и като резултат от извършените или неизвършените разходи в миналото. Всеки, който иска да направи отчисления в пенсионния фонд, за да спести данъци<sup>5</sup>, би трябвало да помисли и за твърдото законово задължение в бъдеще. Това законово обвързване на предприятията е причина за все повече фирми да не предоставят пенсионно осигуряване. **Краткосрочно спестовно мислене на мениджърите. Отрицателно влияние на законодателя.**

- Високите отчисления в резервния фонд, предназначени за загуби при изпълнения на поръчки, са знак за критични слаби места в пласмента, причина за които са или неправилното калкулиране на поръчките, или високите отстъпки на клиентите, постигнати чрез мъчителни преговори за цената. Ако цената е била такава цена, на която са предлагали и други конкуренти, вътрешната база за калкулиране става погрешна<sup>6</sup>. Оперативната организация трябва да бъде проверена. **Слабости в пласмента**

<sup>5</sup> Доброволните вноски за пенсии в пенсионните фондове намаляват данъците на вносителите, но ако се изтеглят по-рано от пенсионния фонд, данъчните задължения си остават.

<sup>6</sup> Следователно не сме оценили пазарната стойност, за да се продава нашата стока.

## и разходната структура на предприятието, слабости при изпълнението на поръчките.

- Кредитиране: как са обезпечени кредитите? Упражнява ли мениджмънтът влияние върху обезпечаването или предприятието е зависимо от външни фактори? Използваните кредитни средства трябва да служат за финансиране на оборотния процес, който създава добавена стойност, дали като инвестиционен кредит, или като средство за закупуване на суровини и материали, но не и за намаляване на загуби или за реализиране на непродуктивни представителни инвестиции. **Дългосрочни грешки на мениджмънта, свързани със степента на задлъжнялост.**

- Позицията „Задължения, свързани с доставки и услуги“ често бива използвана като евтин заместител на кредитите. Това е признак за слабости. Сумата на това перо никога не трябва да бъде по-голяма от средния разход на материали и услуги за период от максимум 2 месеца<sup>7</sup>. В случай че тази сума бъде надхвърлена, предприятието започва да губи кредитоспособност или изпитва трудности с ликвидността. Изключенията, които биха могли да се появяват при доставки на едро на строителни фирми, не са от особено значение. Все пак трябва да се знае, че става въпрос за изключения. **Кризисен индикатор.**

- „Други задължения“. Трябва да знаем какво стои зад това понятие<sup>8</sup>. Балансът изглежда изравнен, въпреки че вече е изгубил своето равновесие. При предприятията в криза в сметка „Други вземания“ се крият твърде високи стойности, а в сметка „Други задължения“ – твърде ниски. **Оформление на баланса от мениджърите.**

## Отчет за приходите и разходите

- Отчетът за приходите и разходите като резултат от търговския процес е част от отчета за собствения капитал, и с това влияе върху равновесието на баланса. Но тъй като отразява финансовия резултат, представлява много по-голям интерес, отколкото състоянието на активите. Финансовият резултат – печалба или загуба, се посочва в секция „Собствен капитал“.

- При все още положителен резултат: Откъде идват печалбите? Резултат ли са те от фактическите стопански операции, или са резултат от извънредни или други приходи, или дори само от финансовия резултат?

- При отрицателен резултат: кои са причините за загубата?

- Оборот: трябва да се обръща внимание на средносрочното развитие на оборота. Ще има ли евентуално проблеми с оборотното финансиране при растежа? Какви са причините за евентуално понижение на оборота? Откога има понижение в оборота? Има ли сезонни колебания? Анализът на причините за намаляването на оборота или дори на резките спадове в оборота трябва да се провежда във възможно най-широк спектър. Анализират се асортимента, развитието на продуктите, влиянието на конкурентите, реакциите според желанията на клиентите, налице ли са собствени идеи за нови продукти? Може ли да се намерят ключови клиенти и да се направи запитване към тях? Какво може предприятието особено добре и къде точно то е толкова добре или по-зле от конкуренцията? Заема ли предприятието определена пазарна ниша или едва свързва двата края чрез мъгливо съществуване в една предполагаема ниша?

<sup>7</sup> Политиките на предприятието определят този размер и този период.

<sup>8</sup> По стандарт № 1 „Представяне на финансовите отчети“ в позициите „Други краткосрочни задължения“ или „Други краткосрочни вземания“ се посочват задълженията и вземанията, които не могат да се включат в останалите статии на групата на задълженията и вземанията. Анализът на елементите в тези статии е много важен. Понякога в тези позиции се скриват важни по размер, но неприятни като ангажименти разчети.

- Какво е оптималното съотношение „обща производителност/брой работници“? При производствените предприятия стойността е по-ниска, отколкото при предприятията без собствено производство. Какво е съотношението „създадена от предприятието добавена стойност/брой работници“?
- Изчислено ли е използването на производствените мощности? Тук трябва да се има предвид дали предприятието има собствено производство, или се снабдява с материали и мощности отвън. Има ли в отчета за приходите и разходите размествания между използваните услуги и другите разходи, които да променят картината на използването на материалите?
- Имат ли покритие разходите за организация и създаване на добавена стойност чрез цените на продуктите? Освен разходите за персонал, разходите за материали и другите разходи, дали разходите за амортизации и разходите за финансиране се покриват чрез калкулацията на продукцията и постигнатите цени?
- Какво е съотношението на отделните разходни пера към общата производителност – съответно към оборота? Има ли сериозни различия?

### **Кой забелязва кризисната ситуация, как тя се проявява, кой дава начален тласък за преодоляване на кризата?**

Често една кризисна ситуация възниква внезапно и неочаквано. В повечето случаи мениджърът е констатирал госта по-рано, че предприятието не функционира както обикновено. По-често се провеждат заседания на управителите, сътрудниците стават все по-несигурни, като започват да плетат интриги, свързани с предприяти-

ето. Тук става въпрос за една „прикрита“ критика към мениджърите по отношение на недостатъчните идеи за предотвратяване на кризата или за погрешни или твърде закъснели решения.

Апелирането от страна на мениджърите към здрав човешки разум на сътрудниците, както и подобни послания, не вършат никаква работа. Те само показват безпомощността на управлението в тази ситуация. Колкото по-дълго продължава тя, толкова по-трудно става на мениджърите да сплотява екипа.

При такава ситуация имаме само две възможности:

Или мениджърът може да представи убедително доказателство за успех, например приемането на зрелищна поръчка, която внезапно да възпре разпространителите на интриги, или може да се назначи външен за предприятието кризисен мениджър, чиято единствена задача е да внесе нови сили.

По принцип подбугата за назначаването на външен кризисен мениджър идва отвън. Банките, одиторите, а понякога дори и определен сътрудник, поради специфичните си отговорности, проявяват първи активност. Рядко подбугата идва от самия мениджър поради факта, че за него тази подбуга се равнява на капитулация. Ръководството, което си признава, че не е компетентно да продължи управлението по-нататък, а след това поема инициативата по ангажиране на външен и чужд кризисен мениджър, трябва да е едно от редките изключения.

Всеки, който възлага задачата, трябва да има здрава воля за преодоляване на кризата. Упълномощеният кризисен мениджър трябва да получи пълна подкрепа от стра-

на на дружеството и неговите органи, тъй като се хвърлят твърде много усилия, за да бъдат убеждавани възложителите, вместо предприятието да бъде saniрано. Колкото по-рано може да започне мениджърът, толкова по-рано може да се прояви и положителният резултат. При наемане на външен кризисен мениджър е необходимо провеждане на щателен подбор. Има ли външният мениджър други успехи? Има ли той здравата воля самостоятелно временно да управлява предприятието? Би следвало да се откажем от съветници, които не биха искали лично да поемат отговорност по управлението.

## Какво трябва да направи кризисният мениджър?

Анализ на предприятието и определяне на кризисните моменти

Най-напред кризисният мениджър трябва да добие обща представа за ситуацията в предприятието. Един опитен търговец трябва да направи този анализ и списък с основните кризисни моменти до няколко дни. Във връзка с това непременно се вземат предвид вече изготвени експертизи или одиторски доклади, както и отделни разговори с досегашното ръководство, с представители на работниците и служителите в предприятието и с определени ръководители. Кризисният мениджър е длъжен да отдели време за провеждане на разговори с „прочутите мърморковци“, за да бъдат изяснени причините за тяхното недоволство. Важно е общата картина в края да съответства на реалната ситуация.

## Начини на действие в подробности

### Вътрешни

- Балансът, отчетът за приходите и разходите, одиторските доклади от последните две години се предоставят и се извършва незабавен анализ.
- Съществуват ли сериозни слабости в структурата на баланса?
- Ведомостта на предприятието, както и предпоставките за калкулиране се предоставят за ползване.
- Прави се проверка дали изчисленията съдържат покритията на всички разходи.
- Провеждане на разговор с отдел „Пласмент“: как е била прилагана досега основата за калкулиране; при нужда се предприемат незабавно корекции, след това в отдел „Пласмент“ се проверява дали се прави разлика между печалба и положителна стойност<sup>9</sup> на покритие; дали евентуално не са реализирани само положителни стойности, а в отчета за пълните разходи – загуба? Къде пласментът вижда причините за намаляването на оборота? Формирането на цената или обемът на пласментното количество са причина за намаляването на оборота? Съществуват ли сериозни недостатъци в продукта (в качеството, срока на гоставката или други)?
- Провеждане на разговор с отговорните лица: кой е отговорен за развитието на продукта? Какви идеи, свързани с нови продукти, е имало преди? Кои от тях са били реализирани? Какъв предварителен период до пласмането на пазара за даден продукт е необходим? Дали предприятието използва все още стари техники в продуктовоото си портфолио?

<sup>9</sup> Себестойността на изделие А е 5 евро, продадено за 7 евро – положителната величина между продажната цена и себестойността е 2 евро.

При продажбата на изделието има допълнителни разходи – 3 евро, и административни разходи – 4 евро, т.е. пълната себестойност на изделието е  $5 + 3 + 4 = 12$  евро. Тогава при продажна цена 7 евро сделката е с резултат загуба от  $12 - 7 = 5$  евро.

- Провеждане на разговор с представители на работниците и служителите в предприятието: Кои недостатъци на предприятието виждат работниците? Дали изтъкнатата критика е обективна или емоционална? Образува ли се определени групи в предприятието, които предизвикват смущения в работния процес?
- Провеждане на разговор с отговорните за счетоводството и счетоводната дейност лица за размера на несъбраните вземания: функционира ли счетоводната дейност по отношение на предупрежденията за изпълнение на задълженията? Събират ли се последователно просрочените вземания? В случай че не – незабавно принудително събиране на вземанията. Възприема ли се счетоводният отдел като отдел, който предоставя услуги на останалите отдели, или само като такъв, който се занимава с одиторите? Редовно ли се провеждат сравнения на плановете с фактическите показатели и дали отговорните за това лица биват уведомявани? Трябва ли отговорните лица да вземат отношение?

### Външни

- Провеждане на разговор със замесените банки относно съвместната работа с предприятието в миналото: какви цели са си поставили банките? В сила ли е поговорката „да се спасява кой както може“?
- Осъществяване на разговор с представители на общините и областите относно провеждането на спомагателни мероприятия: съществува ли готовност за временно ангажиране в предприятието?
- Провеждане на разговор с представители на синдиката, както и с представители на работниците и служителите относно въвеждането на мерки за понижаване на разходите.

### Преодоляването на кризисните моменти и възстановяване на равновесието на предприятието

- Най-напред кризисният мениджър трябва да разясни дали е възможно саниране на предприятието без производство по несъстоятелност. Ако да – може ли производството по несъстоятелност внимателно да се използва с мотивационна цел, ако не – могат ли групите да бъдат пренастроени положително след това?
- Кризисните точки трябва да бъдат подгледени по отношение на своята важност, като най-напред трябва да се определят трите най-важни точки. Тези три точки трябва да се отработят. От значение е поне по една от тях да се постигне бърз и значителен успех.
- Групите заинтересовани лица, които биха проявили интерес от преодоляването на кризата, трябва да им бъдат ясно дефинирани и поставени цели.
- Поставяне на цели: намаляване на дисбаланса чрез отказ на групите заинтересовани лица.
- Размерът на отказа се определя чрез загубите за отделните групи заинтересовани лица, които биха възникнали при запазване на дисбаланса, от една страна, и обективното осъществяване на отказа за групите, от друга. Ако оставянето в кризисната ситуация е обективно по-изгодно за отделните групи от това да се откажат, то те много трудно и дори изобщо няма да бъдат накарани да се откажат. Пример: за отделния сътрудник един отказ от заплащане е максимално възможен само ако това, което му остава, се равнява на паричното обезщетение при безработица. В противен случай отказът става безинтересен за него. На практика за отделния сътрудник изходната точка стои много по-високо, защото той разбира, че без осигурено работно място, след отказ от част от заплащането и при



бъдеща безработица ще има по-ниска основа за получаване на парични обезщетения.

- При дефиниране на основните точки защо трябва да се тръгне по пътя на отказа, роля изграят само факторите, които се отнасят за бъдещето. Миналото и призивите към благодарност не са мотивиращи фактори. Те по-скоро имат положителна стойност, свързана с историята.

- Отношението към всяка група трябва да бъде както на пазара. В началото е необходимо да се изисква една висока стойност, за да може впоследствие да се стигне до сваляне от цената (спазаряване). Всяка от преговарящите страни трябва да предчувства постигането поне на минимален успех.

- След като тези преговори се извършат, кризисният мениджър трябва да наложи първите решения, дори и при поява на вътрешна и външна съпротива. Нужно е да бъде постигнат бърз първоначален успех. При постигане на първоначалния успех трябва да се засегнат по-трудните проблемни моменти. Екипът не трябва да изостава, защото досегашният мениджмънт ще бъде също въвлечен. Всеки, който не върви успоредно с другите, т.е. не се включва в процеса активно, трябва да напусне предприятието или най-малкото да бъде ангажиран с определена задача, която да му пречи да спъва процеса. Това важи както за отделните служители, така също и за управленските кадри.

Евентуално възникналите трудности след постигането на първоначалния успех трябва да бъдат максимално смекчени. Мениджмънтът, представителите на работниците и служителите, целият екип, както и другите групи заинтересовани лица, например кредитните институции, евентуално общественият сектор, доставчиците и ключовите клиенти, трябва да бъдат мотивирани, за да могат да продължат сътрудничеството си с предприятието. Междувременно трябва да се постигат

по-малки или по-големи успехи, за да може начинът на действие да бъде аргументиран. Освен това трябва да се предоставя информация вътре в самото предприятие и извън него. Пред обществеността информацията следва да бъде представена положително. Местната преса трябва да бъде постоянно информирана, а не само за отделни слухове.

Във връзка с това непременно трябва да се спазва следната последователност:

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Мениджмънт</li> <li>✓ Представители на работниците и служителите</li> <li>✓ Управленски кадри</li> <li>✓ Сътрудници</li> <li>✓ Преса .....</li> </ul>	Трябва да получават необходимата им информация вътрешно и директно
--	--

<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Кредитни институции</li> <li>✓ Клиенти</li> <li>✓ Доставчици</li> <li>✓ Община</li> </ul>	Могат да получават първична информация и от пресата
--	---

## Разработване на дългосрочна фирмена стратегия

След като кризисният мениджър постигне краткосрочен успех, е нужно да бъде изработен солиден план, с чиято помощ предприятието да постигне средносрочен успех. Във връзка с това вътрешните и външните фактори трябва да бъдат добре дефинирани, за да може пазарните шансове да се превърнат в пазарни успехи. Необходимите ресурси и финансови средства също трябва да бъдат определени, а планът да се използва като времеви график. С цел обосновка се налага да се проведе средносрочно финансово планиране за период от най-малко три години. Във

Връзка с това трябва да бъдат определени три отчета за годишния резултат, три баланса и три финансови плана, които да бъдат съгласувани един с друг. Кредиторите трябва да бъдат убедени в осъществимостта, както и да бъдат единодушни, за да могат отново да предоставят свежи пари на предприятието. За да може да бъде осигурена достоверност за собствениците и кредиторите относно новото начало, кризисният мениджър би следвало да иницира новата концепция и да подпомогне стартирането ѝ.

И на последно място, мениджърският екип, независимо дали е съществуващият или нов, трябва да заеме позицията си като такъв. Той трябва да разработва новите мероприятия и да ги довежда до успех. Кризисният мениджър се оттегля и с това прекратява своите функции.

## Литература

1. Макс, О., Кризата идва, изд. Берлин, 2006.
2. Портър, М., Конкуренция, Издателският дом „Вилъмс“, Санкт-Петербург – Москва – Киев, 2002.
3. Ставрев, С., Кризата на публичния мениджмънт, Класика и стил, 2007.
4. Хаушилд, Ю., Диагноза на кризата с помощта на балансовия анализ, Кьолн, 1998.
5. Brauckmann, D., Konreption zur Sanierung von Unternehmen in der Krise.
6. Dr. Detler, W., Schlebusch, Кризи в средните предприятия, публикация, [www.krisennavigator.com](http://www.krisennavigator.com). **ИИА**